



Universidade de Aveiro
2009

Departamento de Economia, Gestão e Engenharia
Industrial e Instituto Superior de Contabilidade e
Administração de Aveiro

**João Filipe Nogueiro
Neves**

**Sistemas de controlo interno nas Pequenas e Médias
Empresas no Concelho de Aveiro**



Universidade de Aveiro
2009

Departamento de Economia, Gestão e Engenharia
Industrial e Instituto Superior de Contabilidade e
Administração de Aveiro

**João Filipe Nogueiro
Neves**

Sistemas de controlo interno nas Pequenas e Médias Empresas no Concelho de Aveiro

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Contabilidade e Auditoria, realizada sob a orientação científica do Doutora Maria de Fátima Marques Teixeira Lopes Pinho, Professor António Rodrigues Neto do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Aveiro

o júri

presidente

Prof. Doutor João Francisco Carvalho e Sousa

Professor Adjunto do Instituto Superior de Contabilidade e Administração da Universidade de Aveiro

Prof. Doutor Manuel Emílio Mota de Almeida Castelo Branco

Professor Auxiliar da Faculdade de Economia da Universidade do Porto

Prof. Doutora Maria de Fátima Marques Teixeira Lopes Pinho

Professora Adjunta do Instituto Superior de Contabilidade e Administração da Universidade de Aveiro (Orientadora)

Mestre António Rodrigues Neto

Professor adjunto do Instituto Superior de Contabilidade e Administração da Universidade de Aveiro (Co-Orientador)

Agradecimentos

A execução deste trabalho foi conseguida graças à colaboração de diversas pessoas e instituições. Não querendo esquecer ninguém, gostaria de manifestar os seguintes agradecimentos:

Em primeiro Lugar, aos meus orientadores, Prof. António Neto e Prof. Doutora Fátima Pinho e ao Prof. Doutor João Sousa pelo profissionalismo, dedicação, compreensão e ajuda.

A todas pessoas e entidades que me ajudaram à elaboração deste trabalho.

Não posso deixar também de agradecer às empresas Madeivouga Madeiras Lda, e Extrusal, SA, pela ajuda constante e compreensão.

Finalmente, a toda a minha família e amigos, pela ajuda, paciência e apoio, durante todo este longo período.

palavras-chave

Controlo Interno, eficiência operacional, fiabilidade das informações financeiras, cumprimentos com leis e regulamentos, ambiente de controlo, avaliação do risco, sistema de informação, actividades de controlo e monitorização.

resumo

Esta dissertação descreve os mecanismos de controlo interno que são utilizados na prática pelas empresas do concelho de Aveiro. Nestes mecanismos incluem-se práticas comuns, principais procedimentos, hábitos e lacunas de controlo, bem como sensibilidade das organizações face a esta temática.

Numa primeira parte começa-se por fazer um enquadramento teórico do tema, depois passa-se para o estudo das suas condicionantes. De seguida, analisa-se os cinco componentes base do controlo interno. Nos dois últimos pontos desta parte, aborda-se as limitações de controlo interno e a responsabilidade da sua implementação e manutenção.

Numa segunda parte, efectua-se a análise prática aos obtidos, com base num inquérito dirigido às empresas da região, no sentido de se aferir a posição das mesmas relativamente ao sistema de controlo interno. Com base nos resultados obtidos apresenta-se diversas conclusões.

keywords

Internal Control, effectiveness and efficiency of operations, reliability of financial reporting, compliance with applicable laws and regulations, control environment, risk assessment, information and communication, control activities and monitoring.

Abstract

This dissertation describes the mechanisms of internal control which are used by companies of the county of Aveiro. These mechanisms include up common practices, key procedures, habits and weaknesses of control, as well as sensitivity of the organizations facing this issue. The first part starts with a theoretical framework of the theme, and than the analyses of its constraints. The next step is the study of the five basic components of internal control. In the last two chapters of this part, the limitations of internal control and responsibility of their implementation and maintenance are presented. After the theoretical approach, and based in a questionnaire of internal control targeted to companies of the county of Aveiro, the results are discussed, interpreted and analised, in order to present the final conclusions.

ÍNDICE

Capítulo	Página
I PARTE – Enquadramento teórico do Sistema de Controlo Interno	
Dicionário de Siglas	10
1. Introdução	11
2. Sistemas de Controlo Interno	15
3. Condicionantes do Controlo Interno	24
3.1. Condicionantes Externas	24
3.2. Condicionantes Internas	26
3.3. Risco de Negócio	29
4. Os Elementos do Controlo Interno	31
4.1 Enquadramento	31
4.2. O Ambiente de Controlo	34
4.2.1. Comunicação e fiscalização da integridade e de valores éticos	35
4.2.2. Compromisso de competência	36
4.2.3. Participação dos encarregados da governação	37
4.2.4. Filosofia e estilo operacional do órgão de gestão	38
4.2.5. Estrutura organizacional	39
4.2.6. Atribuição de autoridade e de responsabilidade	40
4.2.7. Políticas e práticas de recursos humanos	42
4.3. O Processo de Avaliação do Risco da Entidade	45
4.4. O Sistema de Informação incluindo os processos de negócio relacionados, relevantes ao relato financeiro e comunicações	49
4.4.1. Sistemas de informação e informação relevante	50
4.4.2. Sistemas de informação manuais e tecnológicos	56
4.5. Actividades de Controlo	59
4.5.1. Revisões de desempenho	60
4.5.2. Processamento da informação	62
4.5.2.1. Controlos de aplicação	62
4.5.2.2. Controlos gerais de tecnologias de informação	64

4.5.3. Controlos físicos	65
4.5.4. Segregação de funções	66
4.6. Monitorização de Controlos	68
5. Limitações dos Sistema de Controlo Interno	71
6. Quem Deve Implementar o Sistema de Controlo Interno	77

II PARTE – Abordagem Prática – Questionário sobre Sistema de Controlo Interno

7. Introdução	81
8. Metodologia	83
9. Caracterização das Empresas	84
9.1. Tipo de Sociedades	84
9.2. Ramo de Actividade	85
9.3. Dimensão das Empresas	86
9.4. Sistema Contabilístico e Sistema Informático	89
9.5. Contabilidade Interna e Revisor Oficial de Contas	94
10. Controlo Interno nas Empresas com Revisor Oficial de Contas	97
10.1. Breve Caracterização das Empresas com Revisor Oficial de Contas	97
10.2. Salvaguarda de Interesses e Eficiência Operacional	98
10.2.1. Manual de controlo interno	99
10.2.2. Responsável pelo controlo interno e acções correctiva	99
10.2.3. Papel do órgão de gestão no sistema de controlo interno	101
10.2.4. Estruturação da empresa	102
10.2.5. Segregação e rotatividade de funções	105
10.3. Precisão e Confiabilidade da Informação Contabilística, Financeira, Operacional	107
10.3.1. Orçamentos e centros analíticos	107
10.3.2. Necessidades de compras	109
10.3.3. Conferências e conciliações contabilísticas	111
10.3.4. Análises financeiras previstas	115
10.4. Demonstrações Financeiras Periódicas	119
11. Controlo Interno nas Empresas sem Revisor Oficial de Conta	123
11.1. Breve Caracterização das Empresas sem Revisor Oficial de Contas	123

11.2. Salvaguarda de Interesses e Eficiência Operacional	124
11.2.1. Manual de controlo interno	124
11.2.2. Responsável pelo controlo interno e acções correctivas	125
11.2.3. Papel do órgão de gestão no sistema de controlo interno	125
11.2.4. Estruturação da empresa	126
11.2.5. Segregação e rotatividade de funções	128
11.3. Precisão e Confiabilidade da Informação Contabilística, Financeira, Operacional	129
11.3.1. Orçamentos e centros analíticos	129
11.3.2. Necessidades de compras	130
11.3.3. Conferências e conciliações contabilísticas	131
11.3.4. Análises financeiras previstas	133
11.4. Demonstrações Financeiras Periódicas	136
12. Confrontação de Resultados e Práticas Comuns	138
12.1. Resumo	138
12.2. Práticas Comuns e Confrontação de Resultados	139
13. Conclusão	147
14. Bibliografia	149

DICIONÁRIO DE SIGLAS

AICPA – *American Institute of Certified Public Accountants*

COSO – *Committee of Sponsoring Organizations of the Commission*

IFAC - *International Federation of Accountants*

NIR – *Norma Internacional de Revisão*

PAIB - *Professional Accountants in Business*

1. INTRODUÇÃO

*Controlo interno é um processo. É um meio para atingir um fim, e não um fim por si só.*¹

COSO

O grande dinamismo no mundo empresarial, tem sido uma constante nos últimos anos. Este facto gerou, e gera, grandes ameaças e riscos para todas as organizações. Nesse sentido, as empresas têm de criar mecanismos que lhes possibilitem acompanhar a rápida evolução dos mercados. Esta necessidade é extensível a todas as empresas de qualquer parte do globo, Portugal não é excepção.

Com a abertura da economia portuguesa ao exterior, através da União Europeia e da globalização mundial, a competitividade é cada vez mais forte. A grande exigência à volta do mundo empresarial, com a entrada em novos mercados e com as novas tecnologias, obriga as organizações a estarem atentas às tendências e evoluções dos mesmos. Para responder a mercados fortemente concorrenciais as empresas devem utilizar todos os seus recursos de forma eficiente.

A economia nacional está fortemente ligada às empresas de pequena e média dimensão. Esta ligação e dependência, está patente no tecido empresarial português, que é constituído por um número muito significativo de pequenas e médias empresas. Aliás, actualmente, o tecido empresarial português é constituído maioritariamente por pequenas e médias empresas.

Um dos mecanismos que pode auxiliar o órgão de gestão a conduzir as actividades é o controlo interno, tornando-se imprescindível, na actualidade, que as empresas dêem especial atenção a este facto.

O sistema de controlo interno, por mais básico e rudimentar que seja acaba por existir em todas as organizações. Por vezes, sendo ineficaz, cria vulnerabilidades. No entanto,

¹ www.coso.org/key.htm - Dia 13 de Março de 2008 (tradução nossa)

um sistema de controlo interno saudável não implica que a empresa esteja imune a eventuais riscos.

Um sistema de controlo interno deve, por norma, abarcar toda a actividade e todas as operações, devendo ser reajustado à medida que a empresa sofre alterações.

Clarificando o ponto anterior, o controlo das empresas contempla o conjunto de procedimentos e regras que regulam e acompanham todas as operações das entidades, de modo a que haja um controlo efectivo do real, face ao registado.

Partindo deste pressuposto, este trabalho tem como intuito, uma primeira abordagem teórica à temática do controlo interno. A segunda parte, consta de uma abordagem mais prática, com o estudo de sistemas de controlo interno de empresas, com base na realidade portuguesa, em concreto, uma amostra de empresas do concelho de Aveiro.

Fazendo uma análise mais pormenorizada ao caminho padrão (metodologia) para o desenvolvimento do estudo relativo ao sistema de controlo interno, no segundo ponto deste trabalho, apresenta-se um enquadramento teórico do tema.

Neste enquadramento procura-se expor, nos seus traços essenciais, os conceitos base e adjacentes ao sistema de controlo interno, bem como apreciações genéricas associadas ao tema, nomeadamente, procede-se a uma clarificação de conceitos que se julgam importantes para a compreensão da toda a problemática, o papel fulcral que o sistema de controlo interno ocupa, os tipos de controlos existentes, bem como o impacto de um sistema debilitado, fazendo alusão à ocorrência de eventuais irregularidades.

No terceiro ponto, apresentam-se as condicionantes que qualquer sistema de controlo interno pode ser alvo. Pretende-se com este capítulo identificar de forma clara e concreta as diversas condicionantes do controlo interno. Começa-se por abordar os factores externos, depois focaliza-se para o interior da empresa (condicionantes internas) e por último o risco de negócio. Em cada um destes três pontos, faz-se um desdobramento e uma análise pormenorizada.

No quarto ponto, desenvolve-se de forma aprofundada o controlo interno. Primeiro de tudo começa-se por apresentar os principais objectivos de um sistema de controlo interno, fazendo o confronto entre os conceitos de diferentes organismos e autores e de seguida passa-se a analisar os cinco componentes do controlo interno².

No quinto ponto, estuda-se potenciais factores que poderão limitar o sistema de controlo interno. Há vários aspectos que podem influenciar negativamente o controlo interno de uma empresa. Partindo deste pressuposto, tenta-se, nesta parte do trabalho, enumerar e expor estas diversas limitações. Em cada um dos referidos aspectos, caracteriza-se e explica-se de que modo podem influenciar e limitar o controlo interno.

No sexto ponto desta primeira parte, analisa-se a responsabilidade pela implementação do sistema de controlo interno, identificando os principais responsáveis. Para além desta identificação também se apresentam procedimentos tomados de modo a reforçar esta importante tarefa, bem como entidades e pessoas que também podem socorrer e ajudar os responsáveis a melhorar todo o referido sistema.

Depois da abordagem teórica, passa-se então para a análise dos elementos práticos. Partindo de um questionário direccionado a uma amostra de empresas do concelho de Aveiro, sobre esta temática, estuda-se qual a posição das mesmas face ao controlo interno. Assim, nesta fase do trabalho pretende-se saber quais os principais mecanismos de controlo, qual a posição do órgão de gestão face ao controlo interno, quais as principais deficiências e lacunas que as entidades apresentam. Por outro lado tenta-se igualmente aferir as diferentes abordagens de controlo interno, consoante as diversas características das empresas (sejam elas o ramo de actividade, a dimensão ou o tipo de sociedade).

² O primeiro componente a ser abordado é o ambiente de controlo, de seguida analisa-se o processo de avaliação de risco, o terceiro elemento é o sistema de informação, depois segue-se para as actividades de controlo e por último aborda-se a monitorização de controlos. A base deste estudo é a NIR 315 (Compreensão da Entidade e do Seu Ambiente e Avaliar os Riscos de Distorção Material).

Importa salientar que optámos por fazer uma análise separada da amostra com base numa das características, a existência ou não de revisor oficial de contas. Sendo certo que a presença do mesmo nas empresas reforça os procedimentos de controlo, não fazia sentido estudarmos conjuntamente dados de empresas com e sem revisor. Assim sendo, inicialmente faz-se uma breve caracterização da amostra, numa segunda etapa passa-se para uma caracterização das empresas com revisão oficial de contas e depois para as empresas que não possuem revisor. Por último faz se uma confrontações entre os dois grupos de empresas.

2. SISTEMAS DE CONTROLO INTERNO

*Uma das melhores defesas contra o insucesso do negócio e um importante condutor do desempenho do negócio é um controlo interno forte. Isto é verdade para todas as organizações.*³

Todas as empresas, por mais pequenas que sejam, possuem sistema de controlo interno. A grande questão é a adequação do referido sistema face à organização. Para se avaliar a adequação do sistema de controlo interno deve analisar-se a eficiência dos fluxos de operações e informações (relevância da informação obtida) e efectuar a análise da relação custo benefício (a sua implementação deve gerar mais vantagens do que o seu custo).

A importância do controlo interno é evidente para o desenrolar de todas as operações da empresa, e por conseguinte para a sua sobrevivência e crescimento.

Como exemplo, a sua importância fica patenteada quando se analisa a evolução de uma empresa. Se numa primeira fase, o administrador, enquanto a empresa é de reduzida dimensão, consegue controlar grande parte da actividade, com o seu crescimento, muitos processos deixam de estar ao seu alcance e controlo. Com o crescimento da actividade, a organização estrutural vai ficando mais complexa, e torna-se imperativo criar mecanismos capazes de controlar as actividades que anteriormente eram supervisionadas directamente pelo administrador.

Assim, retomando o que foi dito no parágrafo anterior, os problemas surgem quando o sistema de controlo interno não acompanha a evolução da empresa, ficando o mesmo debilitado e não adequado à realidade da mesma. É impossível gerir eficazmente uma empresa que não disponha de controlos, pois estes permitem a sustentabilidade das operações e informações inerentes.

³ www.oroc.pt/gcal/?id=895; Novo Estudo da IFAC trata do Controlo Interno numa Perspectiva com Base no Risco e o Papel dos Auditores que Exercem a sua Actividade nas Empresas

As informações, extraídas das diversas operações, devem gerar resultados fidedignos e atempados que, por sua vez, são o ponto de análise para a tomada de decisões do órgão de gestão. Resultados pouco fiáveis, errados, ou temporalmente atrasados, podem levar a decisões inadequadas. Assim sendo, o sistema de controlo interno deve possibilitar que as informações que chegam ao órgão de gestão sejam as correctas, no *timing* certo.

Na sua essência, a importância do controlo interno, fica resumida pelo sistema que garante que os processos ocorreram dentro do pré-estabelecido. *Charles Horngren*⁴ dá igualmente realce ao sistema de controlo interno, como um meio de alerta para eventuais desvios face ao esperado. O autor estabelece o controlo interno como sendo o conjunto de *métodos e processos com intuito de prevenir e detectar erros e irregularidades e promover a eficiência operacional*.

Conforme refere *Charles Horngren*⁴, sendo o controlo interno um importante mecanismo para a prevenção e detecção de erros e irregularidades, um sistema de controlo interno eficaz acaba por causar, muitas vezes, um efeito dissuasor face a possíveis acções que possam prejudicar a empresa. Havendo um controlo rigoroso das diversas operações a probabilidade de ocorrência de erro ou fraude⁵ é inferior.

⁴ http://wps.prenhall.com/wps/media/objects/3266/3344577/glossary/horn_5ce_glossary.pdf (tradução nossa)

⁵ De acordo com a IFAC (2004B: § 5), o termo “erro” refere-se a uma distorção não intencional nas demonstrações financeiras, incluindo a omissão de uma quantia ou de uma divulgação, tal como o que se segue:

- Um engano na recolha ou processamento de dados a partir dos quais as demonstrações financeiras são preparadas;
- Uma estimativa contabilística incorrecta proveniente de descuido ou má interpretação de facto.
- Um engano na aplicação de princípios contabilísticos relativos a mensuração, reconhecimento, classificação, apresentação ou divulgação.”

De acordo com a mesma norma (IFAC, 2004B: § 6) – O termo “fraude” refere-se a um acto intencional por um ou mais indivíduos entre a gerência, os encarregados da governação, empregados ou terceiros, envolvendo o uso de intenção deliberada para obter uma vantagem injusta ou ilegal.

*Franco e Marra*⁶ dão especial realce à grande utilidade dos mecanismos de controlo, afirmando que o controlo interno abrange *todos os instrumentos da organização destinados à vigilância, fiscalização e verificação administrativa, que permitem prever, observar, dirigir ou governar os acontecimentos que se verificam dentro da empresa e que produzem reflexos no seu património.*

Por outras palavras, o controlo interno representa o conjunto de métodos, procedimentos e rotinas, dentro de uma organização, visando a protecção de activos, a elaboração de informação financeira fidedigna e o auxílio ao órgão de gestão na condução equilibrada do negócio da empresa.

*Charles Horngren*⁷, vê o controlo interno como um auxiliar precioso no complexo processo de gestão. O mesmo afirma, por outro lado, que um sistema de controlo interno eficaz ajuda o órgão de gestão a responder a questões associadas a assuntos de interesse estratégico, operacional, e de gestão, como:

- *A actividade está a correr bem ou mal?*
- *Que problemas devem ser investigados?*
- *Dos diversos métodos de execução de uma tarefa, qual a mais apropriada?*

Embora estes aspectos foquem e estabeleçam muitas das características e objectivos do controlo interno, é de todo importante apresentar algumas definições claras e concretas do que é um sistema de controlo interno.

⁶ FRANCO, Hilário, MARRA, Ernesto, (2001): **Auditoria contábil**, 4ª. ed., São Paulo: Atlas, página 267, (citado por Pereira, António Nunes, (2004) A importância do controlo interno para a gestão de empresas, Universidade Federal Fluminense, <http://www.congressoeac.locaweb.com.br/artigos12004/36.pdf> - página 3) .

⁷ HORNGREN, Charles T., (1985): **Introdução à contabilidade gerencial**. Op. cit. p. 4-5. (adaptado) (citado por Pereira, António Nunes, (2004): A importância do controlo interno para a gestão de empresas, Universidade Federal Fluminense, - <http://www.congressoeac.locaweb.com.br/artigos12004/36.pdf> - página 13)

São vários os autores e organismos que se debruçam sobre esta temática, e de uma forma ou de outra, estudam e tentam definir o conceito de sistema de controlo interno. Apesar das diversas abordagens, há alguma consensualidade nas várias definições.

A IFAC (2008: § 4 c), define o controlo interno como *o processo concebido, implementado e mantido pelos encarregados da governação, pela gerência e por outro pessoal para proporcionar segurança razoável acerca da consecução dos objectivos de uma entidade com respeito à fiabilidade do relato financeiro, eficácia e eficiência das operações, e conformidade com leis e regulamentos aplicáveis. O termo “controles” refere-se a quaisquer aspectos de um ou mais dos componentes do controlo interno.*

A IFAC/PAIB, (2006: 4) conclui que a *Turnbull Guidance, Guidance for Directors on the Combined Code*, defende uma opinião semelhante à da NIR, mas apresentando o sistema de controlo interno como um veículo de auxílio e de ajuda à consecução de determinadas metas.

Assim, segundo este organismo (*Turnbull Guidance, Guidance for Directors on the Combined Code*), o sistema de controlo interno é um processo que engloba, *políticas, processos, tarefas, comportamentos e outros aspectos da organização que, conjuntamente, facilitam a eficácia e eficiência das operações possibilitando a entidade a atingir os objectivos traçados, ajudam a assegurar a qualidade da informação, ajudam a assegurar a observância com as leis e regulamentos aplicáveis.*

Por seu lado, o AICPA (citado por Attie, 1998: 110) estabelece que o controlo interno compreende **o plano de organização** e o conjunto coordenado dos **métodos e medidas**, adoptados pela empresa, para **proteger o seu património**, verificar a **exactidão e a fidedignidade** dos seus dados contabilísticos, promover a **eficiência operacional** e encorajar a adesão à política traçada pelo órgão de gestão.

Partindo deste último conceito do AICPA, Attie (1998: 111-112), definiu um conjunto de conceitos associados a esta temática. Para se perceber a amplitude do conceito de controlo interno é necessário perceber várias noções adjacentes. São elas, o plano de

organização, os métodos e medidas, a protecção do património, a fidedignidade das demonstrações financeiras e a eficiência operacional. Estes procedimentos bem definidos e conjugados de forma adequada, asseguram a eficácia do sistema de controlo interno, e consequentes resultados.

O **plano de organização** é o modo pelo qual se organiza um sistema. Variando consoante o tipo de empresa, deve ser simples e flexível, estabelecendo de forma clara a autoridade e responsabilidade. Uma estrutura organizacional equilibrada, deve igualmente prever a existência de uma divisão adequada do trabalho e tarefas, de modo a que sejam estabelecidas hierarquias (com relações de autoridade e responsabilidade entre os vários níveis). As diferentes tarefas, por sua vez, devem estar claramente definidas.

Há um conjunto de ferramentas que auxiliam à criação de um plano de organização e uma estrutura organizacional equilibrada, nomeadamente organigramas funcionais e departamentais, manuais de conduta, descrição formal de tarefas, entre outros.

Um plano de organização equilibrado deve evitar responsabilidades que entrem em conflito, ou estabelecer duas pessoas com idênticas responsabilidades, sendo preferível dividir as responsabilidades por fases.

A independência de funções equilibrada e coordenada (separação de funções entre a requisição, custódia e contabilização) é outro elemento básico que qualquer plano deve ter. A segregação de funções, para além de ajudar à salvaguarda dos activos da empresa, pode servir como mecanismo de controlo.

Os **métodos e medidas** definem os caminhos e os meios de comparação e julgamento para se atingir determinado fim. A empresa pode ser vista como um conjunto de subsistemas que, por sua vez, se desdobram em diversas tarefas. Um sistema deve ser eficiente, prático, económico e útil. Contudo, o seu planeamento deve também ter em conta meios de controlo das diversas operações. Ou seja, não basta um sistema a funcionar bem, é conveniente ter também um bom controlo sobre as operações.

Estes procedimentos de controlo devem ser preferencialmente formalizados através de manuais.

A **protecção do património**, envolve os meios como os activos da empresa (actuais e futuros) são salvaguardados. Há vários procedimentos para proteger os activos das empresas (normalmente dispersos pelos diversos departamentos), contra quaisquer perdas e riscos, fruto de erros, fraudes ou irregularidades. A definição e o estabelecimento de independência das funções de execução operacional (guarda, controlo e contabilização), bem como um sistema de autorização, de acordo com responsabilidades e riscos associados, ajudam a melhorar a eficiência das operações, e a consequente salvaguarda dos interesses organizacionais.

As **demonstrações financeiras** devem evidenciar a imagem verdadeira e apropriada da posição financeira e dos resultados das empresas. Deste modo, é imperativo que os elementos fornecidos à contabilidade sejam adequados, precisos e oportunos.

A classificação de contas dentro da estrutura funcional da empresa, um plano de contas ajustado à realidade, conjugados com um sistema de conferência, conciliação e análise dos dados obtidos, são alguns dos procedimentos que ajudam a fidedignidade da informação financeira.

A **eficiência operacional** deve ser entendida como a relação entre os resultados obtidos (*outputs*) e os recursos empregues (*inputs*). As empresas devem tentar constantemente melhorar os seus processos de modo a minimizar a utilização dos recursos, sem prejudicar os *outputs*. Para se obter eficiência operacional deve-se estabelecer o plano de organização bem delineado conjugado com uma clara definição de métodos e procedimentos e a observação de práticas salutareis no desempenho de funções. A existência de pessoal qualificado, com formação adequada, bem como a supervisão de tarefas, também ajudam a implementar a desejada eficiência operacional.

As **políticas administrativas** envolvem aspectos como o sistema de regras associadas à direcção de negócios e à prática de princípios, normas e funções para a obtenção de

determinado resultado. As políticas são guias de raciocínio, planeadas para a tomada de decisões em níveis inferiores, de modo a canalizar as decisões para o objectivo a atingir. Estas políticas afectam tanto o comportamento de organização (política estratégica) quanto as regras de trabalho (políticas operacionais).

Analisando os conceitos apresentados, é de fácil percepção que todos se inter-relacionam de forma acentuada. Para o controlo interno adequado, todos estes conceitos, são de importância fulcral, de tal forma que a falha de algum destes aspectos, pode colocar em causa o funcionamento e a eficiência de todo o sistema. Concluiu-se então, que o controlo interno envolve todos os meios de planeamento numa empresa para dirigir, restringir acessos, governar e conferir as suas várias actividades com intuito de se atingirem os objectivos traçados.

Os meios de controlo incluem, mas não se limitam a: planos de organizações, políticas, sistemas, procedimentos, instruções, padrões, plano de contas, estimativas, orçamentos, inventários, relatórios, registos, métodos, projectos, segregação de funções, sistema de autorização e aprovação, conciliação, análise, custódia, arquivo, formulários, manuais de procedimentos, formação, entre outros.

O sistema de controlo interno gira em torno de aspectos administrativos que têm influência directa nos aspectos contabilísticos, por isso devem analisar-se conjuntamente estas duas vertentes, para a construção de sistema de controlo interno adequado.

Um sistema contabilístico fiável deve estar assente num sistema de controlo interno adequado, e só assim se pode confiar na informação por ele gerada. Informações contabilísticas distorcidas podem levar a conclusões erradas e consequentes tomadas de decisão danosas para a empresa.

Por exemplo, o controlo interno referente ao acompanhamento dos juros de empréstimos deve compreender, controlos sobre taxa de juro e indexantes, montantes em dívida, amortização de capital, cálculo de juros e correspondente confrontação de

dados. Todos estes procedimentos são cruciais para a correcta gestão financeira, seja ela efectuada pelo órgão de gestão ou pelo departamento financeiro.

Partindo do pressuposto do parágrafo anterior, o controlo interno nas organizações deve abranger tanto a área contabilística como a área administrativa, tendo de se efectuar a análise conjunta das duas vertentes. Assim, o controlo interno deve abarcar dois tipos, o contabilístico e o administrativo (Costa, 2000: 140).

O ***Controlo Interno Contabilístico***, compreende o plano de organização e todos os métodos e procedimentos directamente relacionados, essencialmente com a fidedignidade dos registos contabilísticos e com guarda do património. Normalmente incluem controlos do tipo: sistema de autorização e aprovação, separação de funções entre a guarda, e a contabilização de activos, e o controlo destes valores. O objectivo deste tipo de controlo interno é que seja garantida atempadamente o registo das diferentes transacções, possibilitando a elaboração de demonstrações financeiras periódicas e um controlo contabilístico permanente sobre os activos da empresa. Muitas vezes, o controlo contabilístico existente apenas é construído no sentido de satisfazer as exigências fiscais e não as necessidades das empresas.

O ***Controlo Interno Administrativo***, Compreende o plano da organização e todos os métodos e procedimentos associados à eficiência operacional e ao plano estratégico delineado pelo órgão de gestão. Estão normalmente inter-relacionados, indirectamente, com os registos financeiros. Aspectos como análises estatísticas, relatórios de desempenho e de controlo de qualidade são os mais comuns neste tipo de controlo.

Por último e para salientar o papel de grande importância de um sistema de controlo interno pode-se recorrer a alguns exemplos do impacto de sistemas ineficazes.

O *paper* intitulado *Internal Controls – A Review of the Current Developments* (IFAC/PAIB, 2006: 1), frisa que os inúmeros escândalos financeiros nos últimos anos, vieram dar realce à enorme importância do controlo interno, salientando também que é

fulcral que as empresas dêem especial atenção a este aspecto, no sentido de prevenir a ocorrência de eventuais erros ou fraudes⁸.

Como é de fácil percepção, um bom sistema de controlo interno não é sinónimo de total cobertura do risco de erros, fraudes e irregularidades. Contudo, pode minimizar esses mesmos riscos. A prática de controlos eficazes potencia a prevenção contra fraudes e erros.

A segregação de uma tarefa é um bom exemplo disso mesmo, ao estabelecer-se que a guarda, custódia e contabilização são da responsabilidade de trabalhadores distintos. Todavia este procedimento de segregação de funções deixa de ser eficaz quando existe conluio entre os diferentes trabalhadores.

Ainda relativamente ao *paper* referido atrás (IFAC/PAIB, 2006: 8-9), o mesmo frisa a importância dada ao controlo interno por parte de algumas organizações mundiais que actualmente exigem que, conjuntamente com o relatório e contas das entidades, seja elaborado um documento referente ao controlo interno, mencionando medidas tomadas, falhas de controlo ocorridas, fraquezas identificadas e avaliação e caracterização geral do sistema de controlo interno da entidade.

Edward Chow, Presidente do PAIB afirmou que *a quantidade de regras e requisitos que resultaram das recentes falências empresariais e os esforços para cumprir tais regras e requisitos muitas vezes fazem-nos esquecer que certo tipo de controlos internos – focados nos riscos reais das organizações – podem, actualmente, poupar dinheiro, tempo e assegurar a criação e manutenção de valor*⁹.

⁸ Ainda de salientar que a fraude pode referir-se a “*fraude da gerência*” (elementos da gerência ou dos encarregados da governação) e a “*fraude de empregado*” (fraude que envolva apenas empregados). Em qualquer dos casos, pode existir conluio dentro da entidade ou com terceiros. - IFAC (2004B: § 6)

⁹ www.oroc.pt/gcal/?id=895; *Novo Estudo da IFAC trata do Controlo Interno numa Perspectiva com Base no Risco e o Papel dos Auditores que Exercem a sua Actividade nas Empresas*

3. CONDICIONANTES DO CONTROLO INTERNO

As empresas conduzem os seus negócios num contexto de factores sectoriais, reguladores e outros factores internos e externos. Para responder a estas condicionantes, os encarregados da governação da entidade definem objectivos, que são os planos globais para a empresa. As estratégias são abordagens pelas quais o órgão de gestão pretende atingir esses objectivos. Tanto os objectivos como as estratégias podem variar ao longo do tempo.

O controlo interno é também muito influenciado pelo meio envolvente da organização, pelo que é importante ter-se atenção a todos estes factores relacionados com condicionantes sectoriais, legislativos e regulamentares.

3.1. Condicionantes Externas

De acordo com a IFAC (2008: §11), os aspectos relevantes numa abordagem inicial ao controlo interno são, *os factores sectoriais, reguladores, e outros externos relevantes; a natureza da entidade (incluindo as suas operações, estruturas de propriedade e de governação, tipos de investimentos e planos, e o modo com a entidade está estruturada e como é financiada) (...) e selecção e aplicação de políticas contabilísticas pela entidade.*

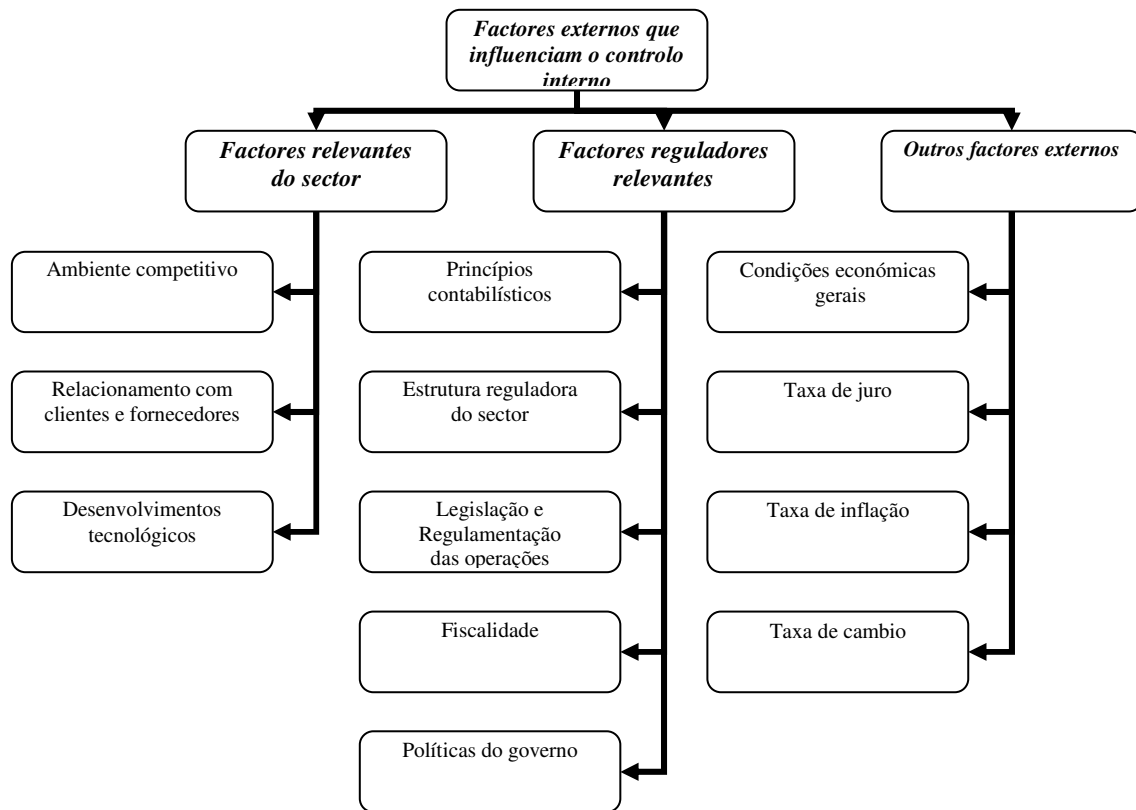
Nos **factores relevantes sectoriais** devem-se incluir condições tais como o ambiente competitivo, relacionamentos com fornecedores e clientes (relações privilegiadas e parcerias, relações de confiança) e desenvolvimentos tecnológicos (incluem-se o mercado e concorrência, actividade cíclica ou sazonal, tecnologia do produto relativa aos produtos da entidade, etc.) - (IFAC, 2008: §A15).

Nos **factores reguladores relevantes** (IFAC, 2008: §A17) que influenciam a actividade da organização, deve-se ter em conta o ambiente regulador. *O ambiente regulador abrange, entre outras matérias, a estrutura conceptual de relato financeiro aplicável e o ambiente legal e político.* Exemplos de factores reguladores:

- *Princípios contabilísticos e práticas específicas do sector.*
- *Estrutura reguladora para um sector (...).*
- *Legislação e regulamentação que afecte significativamente as operações da entidade (...).*
- *Fiscalidade (...).*
- *Políticas do governo que afectem correntemente a condução do negócio da organização, incluindo controlos cambiais, fiscais, incentivos financeiros (por exemplo, governamentais e programas), e tarifas ou políticas de restrição de comércio.*

Outros factores externos que poderão influenciar a actividade das empresas podem incluir condições económicas gerais, taxas de juro e disponibilidade de financiamento e inflação ou revalorização monetária, preço de matérias-primas, entre outras (IFAC, 2008: §A20).

Todas estas condicionantes externas influenciam de forma significativa a actividade da empresa e por conseguinte o controlo interno da mesma. Em jeito de resumo, o esquema que se segue pretende, de uma forma sintética, apresentar as principais condicionantes de qualquer sistema de controlo interno.



Fonte - próprio

3.2. Condicionantes Internas

A nível interno são vários os factores que podem influenciar a empresa e, por conseguinte, o controlo interno. Na construção do mesmo é importante ter-se atenção a diversos aspectos internos, como é o caso da complexidade da estrutura organizacional, distribuição geográfica das operações, práticas generalizadas, entre outros. A IFAC, (2008: §A22) faz o desdobramento destas condicionantes internas em quatro pontos:

- **Operações negociais** – tais como:
 - *Natureza das fontes de rédito (produtos ou serviços) e mercados, incluindo envolvimento em comércio electrónico como, por exemplo, vendas pela Internet e actividades de marketing;*

- *Condução de operações (por exemplo, fases e métodos de produção, ou actividades expostas a riscos ambientais);*
- *Alianças, empreendimentos conjuntos, e actividades de fornecimento externo.*
- *Dispersão geográfica e segmentação sectorial;*
- *Localização das instalações de produção, armazéns, e escritórios, e localização e quantidades de inventário;*
- *Principais clientes e fornecedores importantes de bens e serviços, acordos de trabalho (incluindo a existência de sindicatos, pensões e outros benefícios pós emprego, opção de acções ou acordos de bónus e incentivos, e regulação governamental relativa a matérias de emprego;*
- *Actividades e dispêndios de pesquisa e desenvolvimento;*
- *Transacções com partes relacionadas.*

- **Investimentos e actividades de investimento** – tais como:
 - *Aquisições ou desinvestimentos planeados ou recentemente executados;*
 - *Investimentos e alienações de títulos e empréstimos;*
 - *Actividades de investimentos de capital;*
 - *Investimentos em entidades não consolidadas, incluindo parcerias, empreendimentos conjuntos e entidade com finalidade especial.*

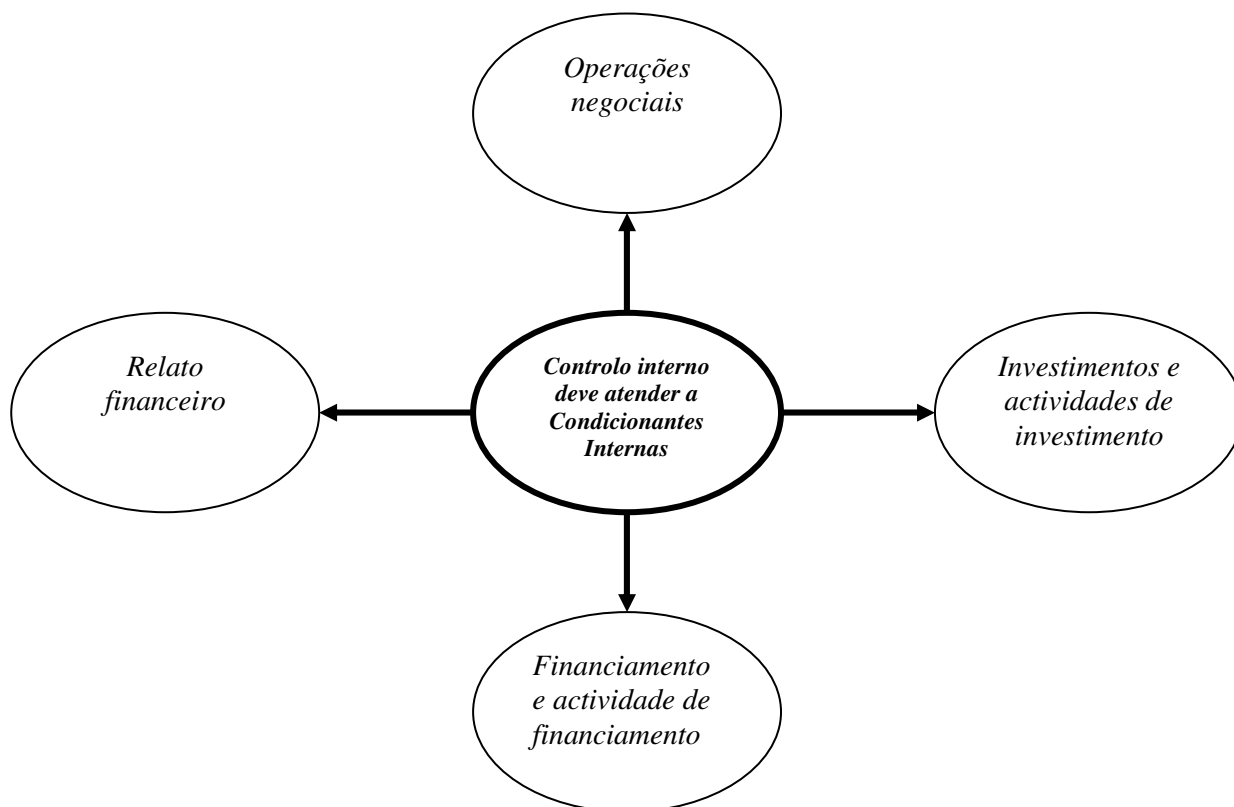
- **Financiamento e actividade de financiamento** – tais como:
 - *Maiores subsidiárias e entidades associadas, incluindo estruturas consolidadas e não consolidadas;*
 - *Estrutura da dívida e respectivos termos, incluindo acordos de financiamento fora do balanço e acordos de locação;*
 - *Proprietários com benefícios (locais, estrangeiros, reputação do negócio, e experiência) e respectivas partes;*
 - *Uso de instrumentos financeiros derivados.*

- **Relato financeiro**, alguns exemplos:
 - *Princípios contabilísticos e práticas específicas do sector, incluindo categorias significativas específicas do sector (por exemplo, empréstimos e*

investimentos quanto a bancos, ou pesquisa e desenvolvimento quanto a farmacêuticas);

- *Práticas de reconhecimento do rédito;*
- *Activos, passivos e transacções em moeda estrangeira;*
- *Contabilização de transacções não usuais ou complexas incluindo as relativas a áreas controversas ou emergentes (por exemplo, contabilização de remunerações baseadas em acções).*

Em jeito de síntese, a NIR 315 enuncia quatro aspectos referentes às condicionantes internas, que influenciam o sistema de controlo interno e que na construção e monitorização do mesmo deve-se ter em conta, são eles:



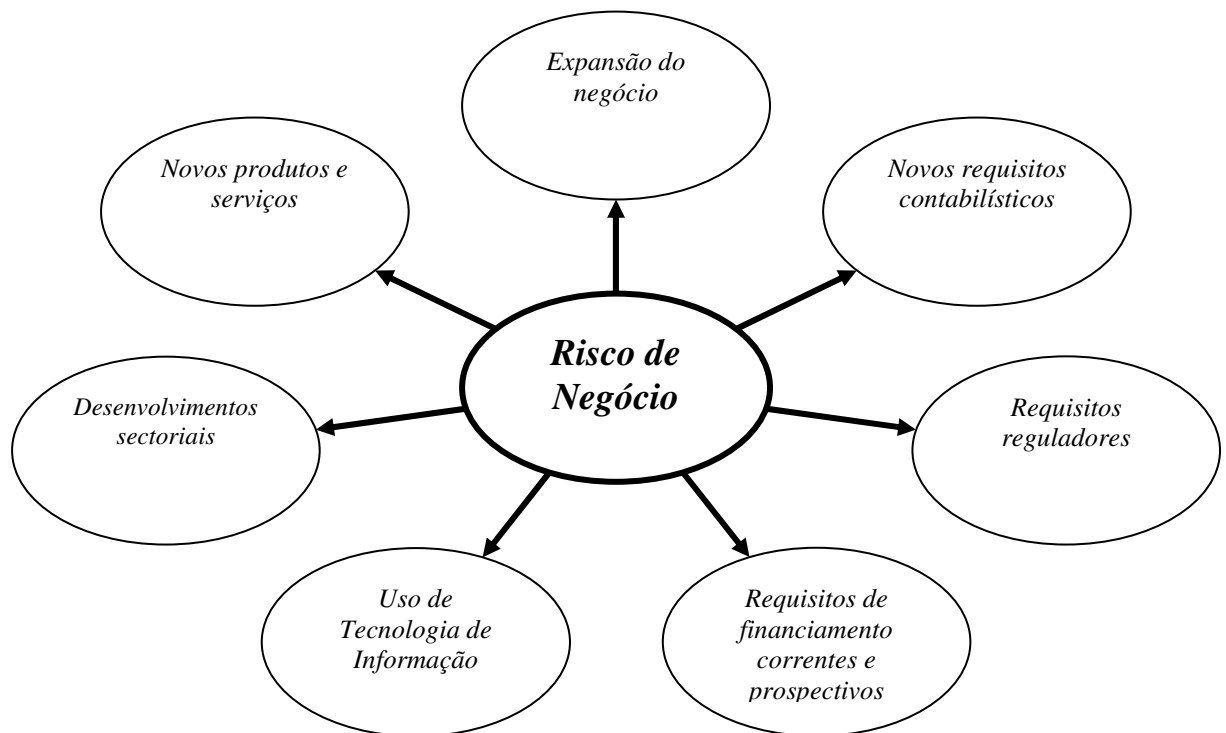
Fonte - próprio

3.3. Risco de Negócio

O risco de negócio pode estar associado a uma panóplia de factores. Uma simples falha a reconhecer uma necessidade, pode dar origem a risco de negócio. Como exemplo podemos nomear (IFAC, 2008: §A28):

- *Desenvolvimentos sectoriais (por exemplo, que a empresa não tenha o pessoal ou a perícia para tratar as alterações no sector);*
- *Novos produtos e serviços (um potencial risco relacionado pode ser, por exemplo, a entrada no mercado de novos produtos);*
- *Expansão do negócio (por exemplo, que a procura não tenha sido rigorosamente estimada);*
- *Novos requisitos contabilísticos (um potencial risco relacionado pode ser, por exemplo, implementação incompleta ou indevida, ou custos acrescidos);*
- *Requisitos reguladores (por exemplo, que haja exposição legal acrescida);*
- *Requisitos de financiamento correntes e prospectivos (um potencial risco relacionado pode ser, por exemplo, a perda de financiamento devido à incapacidade da entidade cumprir requisitos);*
- *Uso de tecnologia de informação (por exemplo, que os sistemas e processos sejam incompatíveis);*
- *Os efeitos de implementar uma estratégia, particularmente quaisquer efeitos que conduzam a novos requisitos contabilísticos (um potencial risco relacionado pode ser, por exemplo, implementação incompleta ou indevida).*

Podemos apontar esquematicamente alguns dos principais riscos de negócios de acordo com a NIR 315:



Fonte - próprio

Deste modo, na construção de um sistema de controlo interno, não basta olhar para dentro da organização, é preponderante que se faça uma análise abrangente dos factores que condicionam a actividade da entidade, sejam eles internos ou externos. A estruturação de um sistema de controlo interno, numa óptica única e exclusivamente direccionada para a empresa, poderá gerar uma análise muito limitativa, isolada e reduzida dos potenciais riscos da mesma. Este facto pode tornar a empresa vulnerável a todos os riscos externos que a entidade está sujeita.

O sistema de controlo interno deve ser a chave para gerir todos os estes riscos (quer sejam eles associados aos negócios, quer ao cumprimento com leis regulamentos e relato financeiro (IFAC/PAIB, 2006: 2).

4. OS ELEMENTOS DO CONTROLO INTERNO

4.1. Enquadramento

As empresas têm como principal objectivo gerar lucros, numa base de continuidade e sustentabilidade. O sistema de apoio para o fornecimento de informação necessária ao acompanhamento da sua actividade é a contabilidade. Contudo, o órgão de gestão necessita de um sistema contabilístico que seja fiável, para que a informação resultante das diversas operações seja fidedigna.

A fidedignidade da informação está associada à capacidade da organização criar mecanismos de prevenção e detecção dos fluxos relevantes. Assim sendo, o controlo interno ajudará a fazer este trabalho, ou seja, estará a monitorizar as operações da empresa a fim de que as informações sejam geradas com confiabilidade.

Partindo deste ponto, e antes de passarmos à identificação e caracterização dos 5 componentes do controlo interno, é importante focalizarmo-nos no intuito e propósito do mesmo. Vários os autores definem os principais objectivos do controlo interno. Podendo nós concluir que de um modo geral, existe unanimidade entre eles.

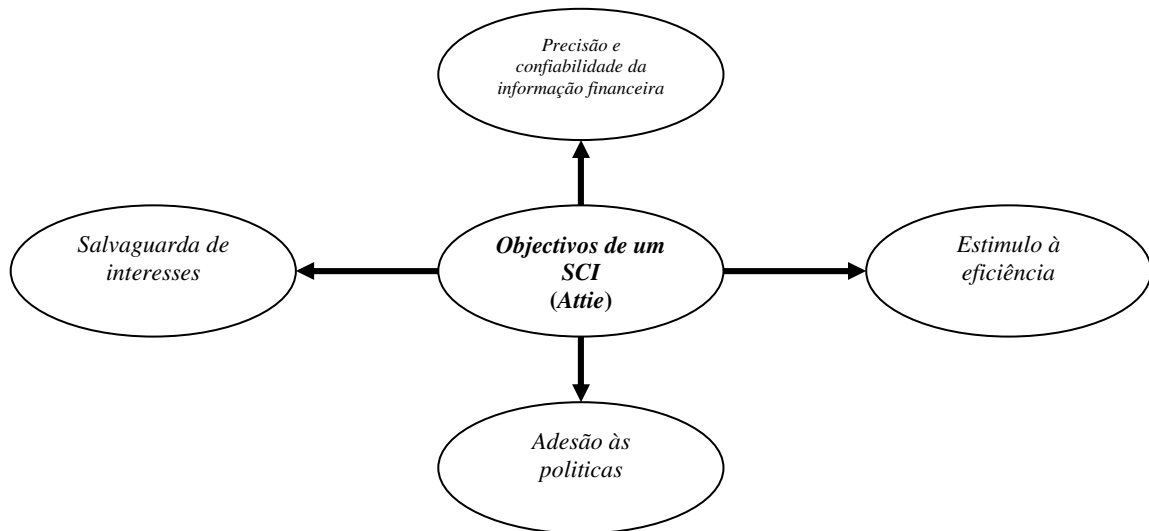
Assim, de acordo com a (IFAC, 2008: §A40), *O controlo interno é concebido e mantido para tratar riscos de negócio identificados que ameacem a consecução de qualquer dos objectivos da entidade que respeitem:*

- *À fiabilidade do relato financeiro da entidade;*
- *À eficácia e eficiência das suas operações; e*
- *À sua conformidade com leis e regulamentos aplicáveis.*

A maneira pela qual o controlo interno é concebido, implementado e mantido varia com a dimensão e complexidade de uma entidade.

No entanto para obter os resultados esperados conforme a NIR 315 estabelece, um controlo interno bem definido, envolve um vasto conjunto de procedimentos e práticas, visando um controlo adequado de toda a actividade da empresa.

Attie, (1998: 117-121) estabelece quatro objectivos básicos para o controlo interno, que são os seguintes:



Fonte - próprio

Comparando os objectivos da NIR 315 e de *Attie*, verificamos que há aspectos em comum. Ambos apontam a fiabilidade da informação financeira e ambos focam a importância da eficiência operacional. Contudo, no nosso entender, os objectivos definidos pela NIR 315 são mais consistentes.

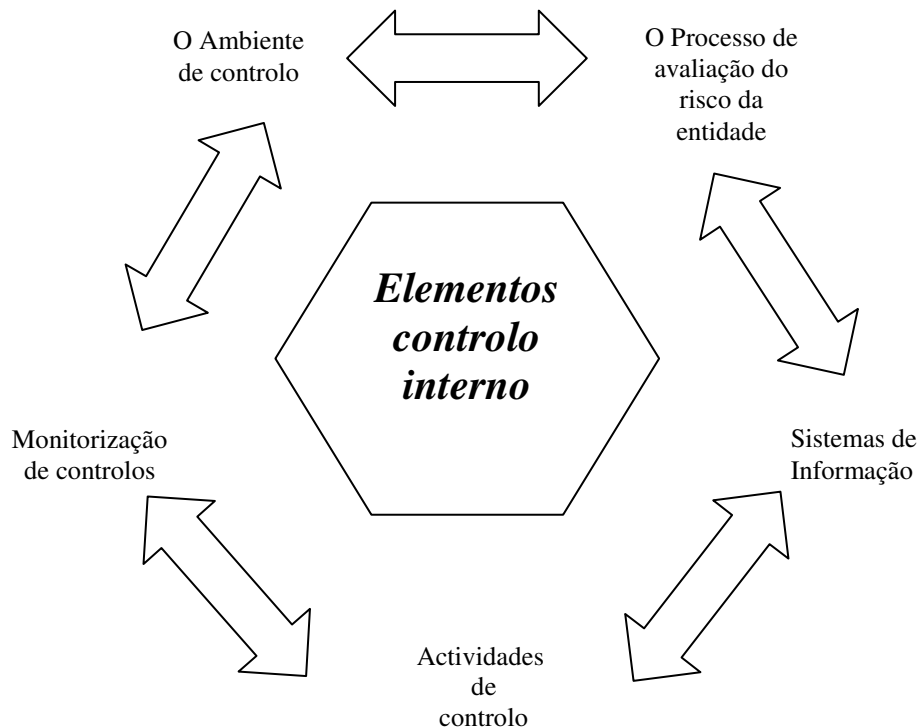
Primeiro de tudo, a norma estabelece como um dos objectivos, o cumprimento das leis e regulamentos, o que é sem dúvida um ponto de crucial importância, para as entidades.

Por outro lado, os três objectivos focados na NIR (fiabilidade da informação financeira e a eficiência e eficácia das operações e cumprimento das leis e regulamentos) pressupõem a salvaguarda de interesses da entidade e a aderência às políticas traçadas, aspectos também focados por *Attie*. Apesar destes dois objectivos não serem mencionados na referida NIR, os mesmos acabam por estar implícitos nos três pontos focados.

Para que se alcancem os resultados pretendidos relativamente ao controlo interno, sejam os resultados associados à fiabilidade da informação, eficiência e eficácia das operações ou relativamente ao cumprimento de leis e regulamentos, é imperativo atender-se aos 5 componentes do CI. De acordo com a NIR 315, são(IFAC, 2008: §A20):

- (a) *O ambiente de controlo;*
- (b) *O processo de avaliação do risco da entidade;*
- (c) *O sistema de informação, incluindo os processos de negócio relacionados, relevantes ao relato financeiro e comunicações;*
- (d) *Actividades de controlo; e*
- (e) *Monitorização de controlos.*

Esquemáticamente:



Fonte próprio

4.2. O Ambiente de Controlo

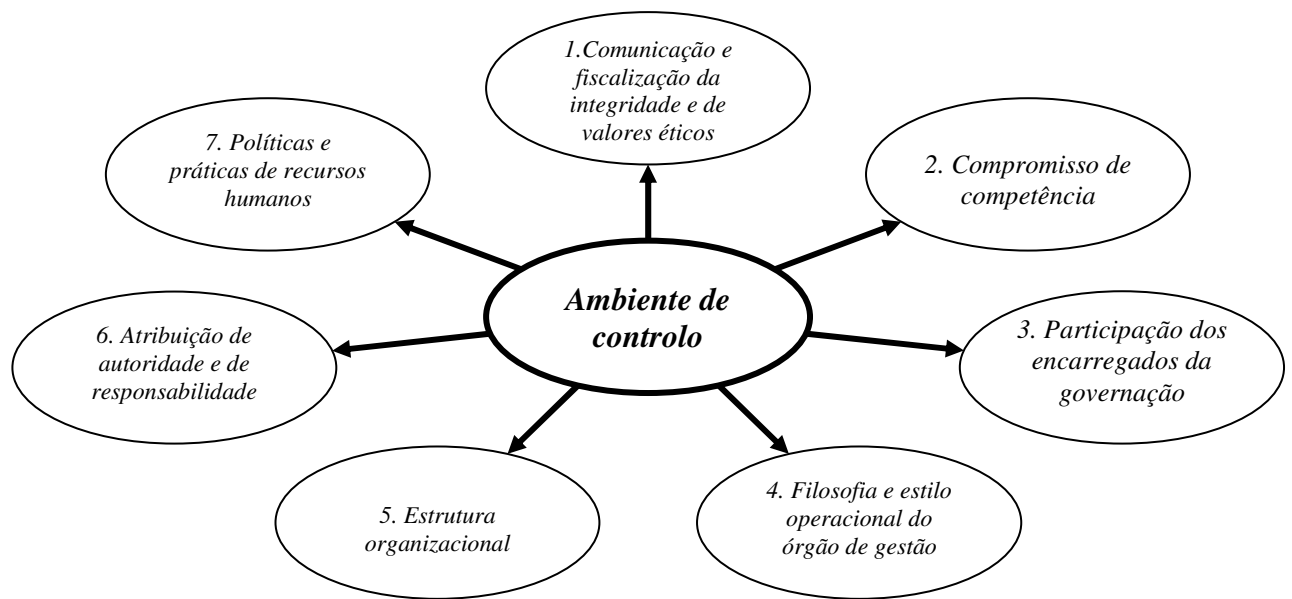
O primeiro elemento do controlo interno que é referido é o ambiente de controlo. Este elemento prende-se com a cultura empresarial, fomentada e criada pelo órgão de gestão e encarregados de governação, baseada em princípios de honestidade, integridade, competência e ética.

O ambiente de controlo deve ser a estrutura base para a sustentação de controlo interno equilibrado e eficaz, possibilitando que os restantes elementos não fiquem prejudicados e com fraquezas.

Para corroborar esta ideia e segundo o COSO, citado no *paper* da IFAC/PAIB (2006:3), o sucesso de um controlo interno é afectado pelo facto do mesmo ser construído nas “infra-estruturas” da entidade e quando é parte da essência da organização.

Konrath (2001: 206) fala sobre este elemento afirmando que é a base de sustentação para todos os restantes elementos. A ausência de um elemento significativo no ambiente de controlo, independentemente da força dos restantes componentes, pode por em causa todo o sistema, causando-lhe ineficiências.

O ambiente de controlo abrange as funções de governação e de gestão e as atitudes, consciência e acções dos encarregados da governação no que respeita ao controlo interno da entidade e à sua importância na mesma (IFAC, 2008: § A65 e A66 e apêndice 1, §2). Entre os elementos do ambiente de controlo que podem ser relevantes, incluem-se, de acordo com a NIR 315:



Fonte – Próprio

4.2.1. Comunicação e fiscalização da integridade e de valores éticos

A comunicação e fiscalização da integridade e de valores éticos, são procedimentos essenciais que influenciam a eficácia da concepção, administração e monitorização dos controlos. A eficácia dos controlos não pode suplantir a integridade e valores éticos das pessoas que os instituem, gerem e monitorizam.

A IFAC (2008: apêndice 1, §2, a) refere que as condutas que são tomadas dentro da organização são fruto do próprio código de ética existente na empresa, código este transmitido a todos os colaboradores. *A integridade e o comportamento ético são o produto das normas éticas e de comportamento da organização, de como são comunicadas, e como são fiscalizadas na prática.*

O mesmo ponto desta norma apresenta também um exemplo de uma medida para a fiscalização de valores éticos. *A fiscalização da integridade e dos valores éticos inclui, por exemplo, as ações do órgão de gestão para eliminar ou mitigar os incentivos ou as tentações que possam levar o pessoal a entrar em ações desonestas, ilegais ou não éticas.*

Não é só a NIR 315 que foca a importância da comunicação dos valores éticos da organização. Também *Attie* (1998:125) estabelece que, para o reforço do controlo interno, a entidade deve dar ênfase à observância de comportamentos éticos.

Konrath (2001: 206) faz uma abordagem mais aprofundada à integridade e valores éticos, falando em manuais de conduta e do impacto destes valores nas políticas das empresas.

Muitas empresas têm estabelecido códigos de conduta corporativa (escritos), sendo esta ferramenta, um meio de comunicação, para os seus empregados, dos valores éticos da organização. Um código de conduta, tipicamente, define conflitos de interesses, actos ilegais, subornos e outros comportamentos considerados como inaceitáveis pela empresa. Disposições de penalidades por violações do código devem igualmente estar especificadas em documentos escritos.

O mesmo autor (*Konrath*, 2001: 206) estabelece que a conjugação da gestão, integridade e valores éticos, resulta numa selecção de princípios contabilísticos que demonstram a real imagem financeira da empresa. Este autor remata afirmando que um controlo interno é tão forte quanto a ética e a competência das pessoas que são responsáveis pelo mesmo.

4.2.2. Compromisso de competência

A competência é atingida com políticas pessoais eficazes.

Konrath (2001:207)

Competência é o conhecimento e as habilitações necessárias para dar cumprimento às tarefas que definem o trabalho do indivíduo. A IFAC (2008: apêndice 1, §2, b) foca este elemento como sendo importante para o ambiente de controlo. Aspectos tais como a consideração pelo órgão de gestão dos níveis de competência para determinadas tarefas e como esses níveis se traduzem em requisitos de habilitações e conhecimento.

O reconhecimento de requisitos de habilitações e conhecimentos está bastante associada ao desempenho eficaz e eficiente das operações. O controlo interno deve tentar dotar as empresas dos meios necessários à condução das tarefas, de modo a obter entendimento, aplicação e acção tempestiva e uniforme. Esta opinião é também partilhada por *Attie* (1998: 120), que considera a selecção criteriosa do pessoal como um importante meio para eficiência operacional.

Para concluir e partilhando da opinião de *Konrath* (2001: 207), as falhas na manutenção da função de recursos humanos que enfatizem a eficácia de contratação do pessoal e as políticas de formação, podem levar à selecção de pessoas que não sejam capacitadas para executar as suas funções e consequentemente a cessação de deveres de controlo, criando vulnerabilidades na organização.

4.2.3. Participação dos encarregados da governação

Cada vez mais é necessário formação e educação dos novos colaboradores, em especial daqueles ligados às funções de gestão.

K.C. ONG, Group Internal Audit Manager, Fraser & Neave Holdings (citado por, IFAC/PAIB, 2007: 8)

A IFAC (2008: § A66, c) define que as principais características e requisitos que os encarregados da governação devem ter, são:

- *A sua independência da gerência;*
- *A sua experiência e estatuto;*
- *A extensão do seu envolvimento e da informação que recebem e o escrutínio das suas actividades;*
- *A adequação das suas acções, incluindo o grau ao qual são levantadas e acompanhadas com o órgão de gestão as questões difíceis, e a sua interacção com auditores internos e externos.*

A mesma norma (IFAC, 2008, apêndice 1, §2 c) também foca a importância dos encarregados da governação na consciencialização para um ambiente de controlo de uma organização, afirmando que, as acções de controlo são fortemente influenciadas por estes. O mesmo será dizer que a entidade está mais ou menos sujeita a procedimentos de controlo consoante a filosofia e sensibilidade para este tipo de mecanismos, de quem chefia a empresa.

Ainda acrescenta (IFAC, 2008, apêndice 1, §2 c) que a *importância das responsabilidades dos encarregados da governação é reconhecida em códigos de práticas e outras leis e regulamentos ou orientações produzidos para o benefício dos encarregados da governação. Outras responsabilidades dos encarregados da governação compreendem a supervisão da concepção e funcionamento eficaz de procedimentos de alerta e o processo para rever a eficácia de controlo interno da organização.* De reter neste último ponto, a afirmação de que não basta criar mecanismos de controlo, é também necessário criar processos que permitam a detecção de anomalias, estando em constante melhoramento dos mecanismos de controlo interno.

4.2.4. Filosofia e estilo operacional do órgão de gestão

Segundo a IFAC (2008: apêndice 1, §2, d), as características da filosofia e estilo operacional do órgão de gestão podem ser, nomeadamente:

- *Abordagem do órgão de gestão a aceitar e gerir riscos de negócio;*
- *Atitudes e acções do órgão de gestão para com o relato financeiro;*
- *Atitudes para com as funções de processamento e de contabilidade e para com o pessoal.*

Ainda relativamente à filosofia e estilo operacional do órgão de gestão, a norma esclarece que *...abrangem uma vasta variedade de características. Por exemplo, as atitudes e acções face ao relato financeiro podem manifestar-se elas próprias por meio da selecção conservadora ou agressiva de princípios contabilísticos alternativos ou*

disponíveis, ou consciencialização e conservantismo com que são desenvolvidas as estimativas contabilísticas.

O mesmo será dizer que a posição do órgão de gestão face aos diversos factores ligados à actividade da empresa influencia de forma significativa toda a entidade e, por conseguinte, o controlo interno.

4.2.5. Estrutura organizacional

A estrutura organizacional envolve o ...*enquadramento dentro do qual são planeadas, executadas, controladas e revistas as actividades de uma entidade para atingir os seus objectivos* - (IFAC, 2008: §A66, e).

A IFAC (2008: apêndice 1, §2, e) refere que, para se construir uma estrutura organizacional forte, deve ter-se em atenção diversos aspectos e, por outro lado, que cada estrutura deve estar adequada à dimensão e ao tipo de actividade da organização, ou seja a estrutura organizativa deve crescer conjuntamente com a entidade.

Estabelecer uma estrutura organizacional relevante inclui considerar as principais áreas de actividade e de responsabilidade e linhas apropriadas de relato. A adequação da estrutura organizacional de uma entidade depende, em parte, da sua dimensão e da natureza das suas actividades – (2008: apêndice 1, §2, e).

Attie (1998:121) menciona algumas ferramentas importantes para a construção de uma estrutura organizacional forte, bem como a melhoria da eficiência operacional da entidade, das quais podemos destacar os **manuals internos** - manual onde os procedimentos internos são descritos de forma clara, de modo a que haja práticas uniformes, eficiência de acções e prevenção contra erros e desperdícios; e as **instruções formais** - visando indicar formalmente, as instruções a serem seguidas pelo pessoal, tendo como objectivo minimizar mal entendidos e interpretações erradas.

4.2.6. Atribuição de autoridade e de responsabilidade

A forma como é atribuída a autoridade e responsabilidade pelos responsáveis das diferentes actividades operacionais e como são estabelecidas as hierarquias de relacionamento e de autorização são de especial relevância, tanto para a entidade, como para o controlo interno. Estes importantes aspectos para o ambiente de controlo, são evidenciados na NIR 315 (IFAC, 2008: § A66 f / apêndice 1, § 2, f).

Attie (1998:118) também salienta que dois importantes veículos para se alcançar a salvaguarda de interesses e a eficiência operacional da organização (dois dos objectivos principais do controlo interno, para este autor), são um sistema de autorização e aprovação, e uma clara determinação de funções e responsabilidades.

Assim, segundo *Attie*, para que o sistema seja adequado à empresa deve incluir meios de controlo de realização de operações e transacções, apoiados por métodos de aprovações, com base nas responsabilidades e riscos inerentes a cada tarefa. Todas as transacções devem ser alvo de aprovação, de modo a que possam ir de encontro às políticas traçadas pelo órgão de gestão¹⁰.

Por outro lado, *Attie* (1998:120) defende que a eficiência das operações é fortemente afectada pelas boas práticas verificadas na execução das tarefas dos diferentes departamentos da organização.

A determinação de funções e responsabilidades implica que seja definida de forma clara, preferencialmente através de documentos internos, quais as exactas funções e responsabilidades de cada um dentro da organização.

¹⁰ De salientar que é conveniente que a pessoa que autoriza não deve ser a mesma que aprova.

Por outro lado, é igualmente importante a divisão de funções e responsabilidades. A divisão de funções aumenta a probabilidade dos erros¹¹ ou fraudes¹² serem descobertos. A divisão das responsabilidades deve ser aplicada a todos os trabalhadores, e extensível aos vários departamentos, e a todos os níveis hierárquicos.

A IFAC (2008: apêndice 1, §2, f) afirma que para a determinação de autoridade e responsabilidade pode-se atender a alguns aspectos. Refere, nomeadamente que a *...atribuição de autoridade e de responsabilidade pode incluir as políticas relativas a práticas negociais apropriadas, conhecimento e experiência do principal pessoal, e os recursos proporcionados para executarem os seus deveres.*

O mesmo ponto da norma frisa a importância das políticas de comunicação, afirmando que *pode incluir políticas e comunicações dirigidas para assegurar que todo o pessoal entenda os objectivos da empresa, saber como as suas acções individuais se inter-relacionam e contribuem para esses objectivos, e reconhecer como e para quê terão de prestar contas.*

O *paper* da IFAC/PAIB (2007:8) citando *Philip Wessels, Chief Risk Officer, Retail Operations, Nedbank*, também enfatiza afirmando que para o correcto funcionamento de toda a organização é estritamente necessário que haja constante e clara comunicação entre todo o *staff*.

O bom desempenho de funções pode estar dependente da noção exacta das hierarquias existentes, bem como de quais as tarefas, deveres e responsabilidades de cada trabalhador. Deve existir uma conduta geral e coerente para as diferentes tarefas dos vários departamentos. Cada tarefa tem de ser totalmente clara para o seu executante, possibilitando à empresa funcionar como um todo.

¹¹ *Attie* fala em três tipos de erros de, **interpretação** (interpretação errada efectuada); **omissão** (determinado passo que é ultrapassado sem que o mesmo seja executado); **má aplicação** (má aplicação de uma norma ou procedimento) - 1998: 126-127

¹² *Attie* estabelece três tipos de fraude, **não encoberta** (não há preocupação em tentar ocultar); **encoberta temporariamente** (feita sem afectar os registos contabilísticos); **encoberta permanentemente** (há preocupação em alterar a informação dos registos) - 1998: 126-127

Organigramas claros, e manuais descritivos, com determinação de responsabilidades e autoridades podem ajudar a clarificar as funções e responsabilidades dos funcionários.

4.2.7. Políticas e práticas de recursos humanos

A NIR 315 (IFAC,2008: § A66 g e apêndice 1, §2, g) apresenta as políticas e práticas de recursos humanos como sendo um dos elementos fulcrais para o ambiente de controlo e, por conseguinte, para o controlo interno.

A eficiência operacional é muitas vezes suportada pelos activos intangíveis da empresa, como é caso concreto dos recursos humanos¹³. Contudo, e para que os recursos humanos sejam uma mais-valia para a organização, deve existir especial atenção por parte da mesma.

Deste modo, para se alcançar uma estrutura forte em recursos humanos, há determinadas políticas e práticas, que não podem ser descuradas. Estas políticas e práticas de recursos humanos relacionam-se com recrutamento, orientação, treino, avaliação, aconselhamento, promoção, retribuição, entre outras. Podem-se caracterizar alguns exemplos de políticas e práticas de recursos humanos:

- **Seleccção** - A selecção do pessoal, visa a obtenção de mão-de-obra qualificada para a execução das diferentes tarefas. Esta qualificação deve proporcionar eficiência de funções e por conseguinte eficiência operacional. Por exemplo, as **normas de recrutamento do pessoal mais qualificado** devem pressupor, antecedentes de educação, perfil da pessoa, habilitações literárias, experiência de trabalho anterior, referências passadas e prova de integridade e comportamento ético. A aplicabilidade destas normas no recrutamento do pessoal podem ser elucidativas no que respeita ao empenho de uma entidade em pessoas competentes e dignas de confiança.

¹³ Opinião também corroborada por Attie (1998:120), considerando a gestão de recursos humanos como um factor associado à eficiência das operações

- **Formação** – Pode ser definida como a possibilidade de capacitar os trabalhadores para o desempenho das suas funções. Da formação do pessoal, normalmente, resultam mais produtividade, menores custos, e maior responsabilização no desempenho de funções. As **políticas de treino** que comunicam papéis e responsabilidades retrospectivas e incluem práticas tais como escolas de treino e seminários, ilustram níveis esperados de desempenho e de comportamento.

A formação do pessoal deve estar sempre presente nos mais variados sectores, de modo a que haja um estabelecimento linear de regras, possibilitando um desenvolvimento harmonioso e gradual de toda a organização, atingido uma maior eficiência das operações.

É importante formar e instruir todos os colaboradores no sentido de melhorar as suas capacidades e a sua produtividade. Consequentemente este tipo de medidas gera também valor acrescentado na organização

- **Plano de carreira** - Estabelece a política da empresa no que respeita ao pessoal. Esta medida possibilita a existência de um plano claro de remunerações, promoções e incentivos. Visa a motivação e satisfação do pessoal.
- **Relatórios de desempenho** - Os relatórios de desempenho permitem uma identificação de cada trabalhador, caracterizando o seu trabalho individualmente. Aspectos como faculdades, defeitos e características pessoais e profissionais ideais devem ser mencionadas neste tipo de relatório.

As **promoções** levadas a cabo através de avaliações periódicas do desempenho demonstram o empenho da entidade no progresso de pessoal qualificado a maiores níveis de responsabilidade. Este tipo de medida visa a motivação dos colaboradores através de uma política interna de carreira e subida na hierarquia; muitas vezes assentes em resultados obtidos através de relatório desempenho.

De uma forma genérica é de fácil percepção que as políticas e práticas de recursos humanos demonstram muitas vezes matérias importantes em relação à consciência de controlo de uma entidade.

William Henry Harmon, Chief Executive Officer da Triana Energy (citado no *paper* da IFAC/PAIB, 2007: 8), foca um aspecto curioso relativamente ao ambiente de controlo e ao controlo interno. Assim, o mesmo afirma que o controlo interno visa proteger a empresa e o seu património do elemento humano, mas a sua experiência também lhe tem dito que esse elemento é o que ultima e determina o sucesso do ambiente de controlo.

Para *Harmon*, o recrutamento de recursos humanos adequados, mesmo com algum dispêndio de dinheiro e tempo, pode proporcionar uma elevada redução dos custos de controlo interno. O mesmo também aponta que é importante investir nas pessoas e criar-lhes expectativas motivando-as, assim. Recursos humanos motivados e com pleno conhecimento das suas funções e responsabilidades atingem facilmente os objectivos traçados para eles.

Um ambiente de controlo satisfatório não é um dissuasor absoluto em relação a erros e fraudes. Inversamente, as fraquezas no ambiente de controlo podem subverter a eficácia dos controlos, em particular em relação à fraude.

4.3. O Processo de Avaliação do Risco da Entidade

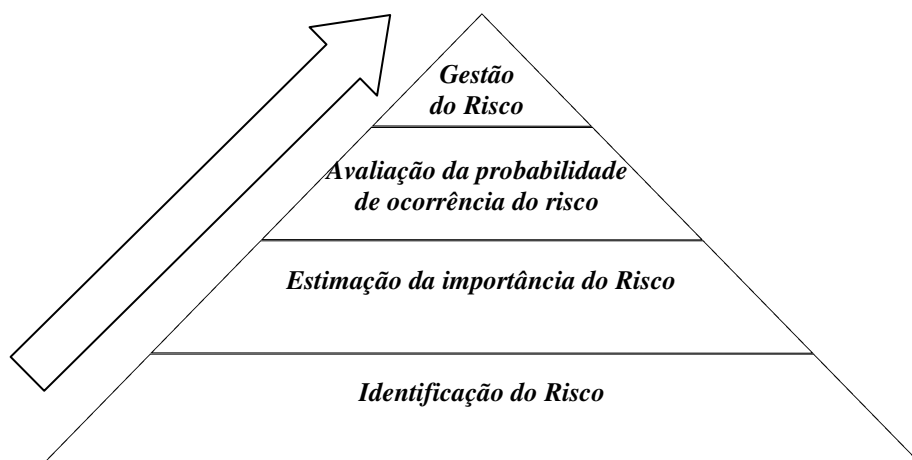
Tal como os auditores avaliam o risco de expressar uma opinião inapropriada quando as demonstrações financeiras apresentam distorções materialmente relevantes, o órgão de gestão deve igualmente avaliar o risco de negócio.

Konrath (2001: 208)

As empresas para a consecução dos objectivos definidos, estão sempre sujeitas a riscos. Não é possível estabelecer objectivos sem que haja algum risco associado. O risco dos objectivos de negócios não serem atingidos, são resultantes de factores externos e/ou internos, pressões e forças (que a empresa tem de suportar), e riscos associados à sobrevivência e lucratividade. Um controlo interno eficaz pode ajudar os gestores a avaliar e gerir o risco de negócio.

O segundo elemento do controlo interno é o **processo de avaliação do risco da entidade**. Para um controlo interno eficaz é imperativo que a empresa tenha um processo de identificação de riscos, riscos esses que influenciem de forma significativa as informações financeiras.

Para além desta **identificação** é conveniente que haja uma **aferição** da importância dos riscos bem como a **probabilidade** da sua ocorrência. Depois deve-se criar mecanismos no sentido de **tratar** esses riscos. Resumidamente de um modo gráfico:



Fonte - Próprio

O processo de avaliação do risco pela entidade constitui a base de como a gerência determina o risco a ser gerido. O processo deve ser apropriado nas circunstâncias, incluindo a natureza, dimensão e complexidade da organização. – IFAC, 2008: § A75

Para fins de relato financeiro, o processo de avaliação do risco da empresa inclui como o órgão de gestão identifica os riscos de negócio relevantes para a preparação de demonstrações financeiras de acordo com a estrutura conceptual de relato financeiro aplicável à entidade, estima a sua importância, avalia a probabilidade da sua ocorrência, e decide que acções para dar resposta e as gere e os respectivos resultados. Por exemplo, o processo de avaliação do risco pela entidade pode tratar como a organização considera a possibilidade de transacções por registar ou identifica e analisa as estimativas significativas consideradas nas demonstrações financeiras. Neste parágrafo (IFAC, 2008: apêndice 1 § 3), é perceptível a importância da gestão do risco de negócio por parte do órgão de gestão, para o relato financeiro.

A avaliação do risco relacionado com a informação financeira deve ser identificada, analisada e gerida. Os riscos relevantes para a preparação das demonstrações financeiras incluem eventos internos e externos e circunstâncias que podem ocorrer e, adversamente, afectar a capacidade da entidade, registar, processar, sumariar e criar informação financeira consistente com as asserções da organização.

Os controlos financeiros são fortes, quando são dadas condições de modo a minimizar os erros e fraudes.

Um sistema de controlo interno eficaz deve prever que atempadamente sejam identificadas e corrigidas estes acontecimentos. Para se reduzir o risco de transacções não registadas, o sistema de controlo interno deve fornecer uma segurança razoável que todas as operações completas foram identificadas e correctamente registadas.

Para minimizar o risco de transacções fraudulentas, o sistema de controlo interno deve estabelecer e prevenir um sistema de aprovação e revisão das mesmas. Para evitar erros nos ajustamentos e estimativas contabilísticas (não coincidentes com a realidade) de fim

de exercício, os controlos devem incluir mecanismos automáticos para o fim do período, tais como procedimentos específicos para o encerramento de contas.

Os aspectos relacionados com objectivos orçamentais também podem causar, um impacto nas demonstrações financeiras e, deste modo afectá-las significativamente, criando um risco. Risco de serem efectuadas operações com o propósito de serem feitos erros intencionais tendo em vista atingir os referidos objectivos orçamentais.

Se os objectivos operacionais respeitantes a custos, proveitos e lucros não forem atingidos, os responsáveis pela orçamentação podem pretender falsear os actuais resultados para atingir comparações orçamentais favoráveis.

O risco de erros aumenta quando há prémios associados a variações favoráveis face aos orçamentos. Para minimizar o risco de falseamento, as entidades devem instituir um plano de orçamentação que encoraje a fixação de objectivos atingíveis que, claramente, definam a implementação de estratégias.

No ponto seguinte, a norma que vimos citando (IFAC, 2008: apêndice 1 § 4), enumera alguns dos eventuais riscos de negócio: *Os riscos relevantes a um relato financeiro fiável devem incluir ocorrências externas e internas, transacções ou circunstâncias que possam surgir e que afectam adversamente a capacidade da empresa iniciar, registar, processar e relatar dados financeiros consistentes com as asserções do órgão de gestão nas demonstrações financeiras. O órgão de gestão pode iniciar planos, programas, ou acções para tratar riscos específicos ou pode decidir aceitar um risco devido ao custo ou outras considerações. Os riscos podem surgir ou alterarem-se devido a circunstâncias tais como:*

- ***Alterações no ambiente operacional*** – *As alterações no ambiente regulador ou operacional podem resultar em alterações relacionadas com pressões competitivas e riscos significativamente diferentes.*

- ***Novo pessoal*** - *O novo pessoal pode ter um foco ou uma compreensão diferente relativamente ao controlo interno.*
- ***Sistemas de informação novos ou reformulados*** - *Alterações significativas e rápidas aos sistemas de informação podem alterar o risco relativo ao controlo interno*
- ***Crescimento rápido*** - *Expansão significativa e rápida das operações pode lesar os controlos e aumentar o risco de uma falha nos controlos.*
- ***Nova tecnologia*** - *Incorporar novas tecnologias nos processos de produção ou nos sistemas de informação pode alterar o risco associado ao controlo interno.*
- ***Novos modelos de negócio, produtos, ou actividades*** - *Entrar em novas áreas ou transacções nas quais a empresa tenha pouca experiência pode introduzir novos riscos associados ao controlo interno.*
- ***Reestruturações sociais*** - *As reestruturações podem ser acompanhadas por reduções de pessoal e alterações na supervisão e segregação de deveres que podem alterar o risco associado ao controlo interno.*
- ***Operações estrangeiras expandidas*** - *A expansão ou aquisição de unidades operacionais estrangeiras traz novos e muitas vezes riscos especiais que podem afectar o controlo interno, por exemplo, riscos adicionais ou alterados provenientes das transacções em moeda estrangeira.*
- ***Novas tomadas de posição contabilísticas*** - *A adopção de novos princípios contabilísticos ou a alteração de princípios contabilísticos pode afectar os riscos na preparação de demonstrações financeiras.*

Konrath (2001: 208-209) menciona também os riscos de negócio associados às entidades, fazendo uma separação com base nos diferentes objectivos das mesmas.

Assim este autor apresenta riscos associados aos objectivos operacionais (relacionados com a eficácia e eficiência da organização e utilização recursos), aos objectivos de informação financeira (associados à preparação e publicação de demonstrações financeiras fiáveis) e aos objectivos de cumprimento legal (referentes a factores externos, como é o caso de requisitos fiscais, legais e regulamentares). A nível de riscos e eventuais ameaças que possam inviabilizar os **objectivos operacionais**, o autor menciona, riscos associados a novas tecnologias, mudanças das necessidades ou expectativas dos consumidores, competitividade, catástrofes naturais, mudanças económicas. Mudanças no sistema de processo de informação, mudança do pessoal do departamento financeiro e contabilístico, e diminuição no raio de acção da auditoria interna e ou no pessoal deste departamento são exemplos de factores que podem causar impacto no risco associado à **fiabilidade da informação financeira e sua preparação**. Por último, e no que respeita aos **objectivos de cumprimento legal**, alterações em leis aplicáveis à entidade podem causar riscos nesta área.

4.4. O Sistema de Informação, incluindo os processos de negócio relacionados, relevantes ao relato financeiro e comunicações

A informação quer interna quer externa deve ser identificada, capturada e comunicada, de forma fidedigna e atempada possibilitando a cada utilizador o cumprimento das suas responsabilidades.

(IFAC/PAIB, 2006: 3)

Todos os fluxos e transacções, nomeadamente, movimentação de activos devem ser alvo de registo. Para além de todos os movimentos passíveis de contabilização, e por conseguinte associadas à contabilidade, há muitas operações que, apesar de não terem esse carácter, devem também ser registadas, como é o caso de pedido de consultas de preço de compra e venda.

Por conseguinte, é importante que haja um sistema de informação que auxilie todas as áreas da empresa no sentido de uniformizar a informação. A informação só é válida a

partir do momento em que é exacta, confiável e oportuna, sendo baseada em dados verídicos e comunicados atempadamente. Um sistema de informação de modo a ser fidedigno tem de estar apoiado num sistema de controlo interno operacional.

Neste ponto apresentam-se vários aspectos associados à temática dos sistemas de informação. Sendo este outro elemento fulcral para um sistema de controlo interno eficaz, é de todo conveniente efectuar-se uma análise pormenorizada.

Partindo deste pressuposto, analisa-se o tipo de informação relevante a ser gerado pelo sistema de informação, bem como os sistemas tecnológicos e manuais, sistemas esses que influenciam de forma significativa o sistema de informação, o controlo interno, e por conseguinte todos os processos dentro das empresas.

4.4.1. Sistema de informação e informação relevante

Primeiro de tudo, é de todo pertinente efectuar uma breve abordagem ao conceito de sistema de informação. A IFAC (2008: apêndice 1 § 5), refere que sistema de informação engloba *infra-estruturas (componentes físicos e de hardware), software, pessoas, procedimentos e dados*. A redacção anterior desta norma (IFAC, 2004: apêndice 2 § 8) frisa também que alguns destes componentes dos sistemas de informação não são utilizados ou têm menos expressão em sistemas manuais, as *infra-estruturas e software estarão ausentes, ou terão menos significado, em sistemas que sejam exclusivamente ou primordialmente manuais*. Por último, há alusão ao forte uso de informática nalguns sistemas de informação: - *muitos dos sistemas de informação fazem uso extensivo de tecnologias de informação* - (IFAC, 2008: apêndice 1 § 5).

O sistema de informação relevante para os objectivos de relato financeiro, que inclui o sistema contabilístico, consiste dos procedimentos e registos concebidos e estabelecidos para (IFAC, 2008: § A77):

- *Iniciar, registar, processar, e relatar transacções da entidade (bem como acontecimentos e condições) e manter a responsabilidade pelos respectivos activos, passivos, e capital próprio;*
- *Resolver o processamento incorrecto de transacções;*
- *Processar e contabilizar as derrogações do sistema;*
- *Transferir informação dos sistemas de processamento de transacções para o razão geral;*
- *Recolher informação relevante para o relato financeiro relativamente a acontecimentos e condições que não sejam transacções, tal como a depreciação e amortização de activos e alterações na recuperação de contas a receber; e*
- *Assegurar que a informação necessária para ser divulgada pela estrutura conceptual de relato financeiro aplicável seja cumulada, registada, processada, resumida e apropriadamente relatada nas demonstrações financeiras.*

Relativamente ao primeiro ponto do parágrafo A77, da NIR 315, é conveniente definir as seguintes acções:

- **Registar** abrange a identificação e captura da informação relevante por transacções ou acontecimentos;
- **Processar** abarca funções tais como editar e validar, calcular, mensurar, valorizar, resumir e reconciliar, (quer executadas por procedimentos manuais quer automáticos);
- **Relatar** relaciona-se com a preparação de relatórios financeiros assim como outra informação, em formato electrónico ou impresso, que a entidade usa ao mensurar e rever o desempenho financeiro da mesma.

O sistema de informação relevante para os objectivos de relato financeiro, que inclui o sistema de relato financeiro, abrange métodos e registos que (IFAC, 2008: apêndice 1 § 6):

- *Identificam e registam transacções válidas;*
- *Descrevem numa base tempestiva as transacções com suficiente pormenor para permitir a devida classificação de transacções para relato financeiro;*

- *Mensuram o valor das transacções de uma maneira que permite registar o seu devido valor monetário nas demonstrações financeiras;*
- *Determinam o período de tempo em que ocorreram as transacções a fim de permitir o registo de transacções no período contabilístico devido;*
- *Apresentam apropriadamente as transacções e respectivas divulgações nas demonstrações financeiras.*

Os Sistemas de Informação também compreendem as políticas contabilísticas da organização. Assim sendo, diversos aspectos devem estar presentes no sistema de controlo interno associados a este facto, tais como (IFAC, 2008: § A24):

- *Os métodos que a entidade usa para contabilizar transacções significativas e não usuais.*
- *O efeito de políticas contabilísticas significativas em áreas controversas ou emergentes relativamente às quais há falta de orientação autoritária ou de consenso.*
- *Alterações nas políticas contabilísticas da entidade.*
- *Normas de relato financeiro e leis e regulamentos que são novos para a empresa e quando e como a entidade adoptará tais requisitos.*

A abordagem de Attie (1998: 119-120), ao sistema de informação é mais baseada no sistema contabilístico e menos aprofundada do que a IFAC na NIR 315. O mesmo defende que as informações geradas devem ser oportunas e adequadas, de modo a proporcionarem ao órgão de gestão tomadas de decisão apropriadas com a realidade e evolução da empresa. Na sua opinião, para a obtenção da precisão e confiabilidade da informação, há determinados procedimentos básicos que devem ser atendidos e respeitados, tais como:

- **Documentação fidedigna** - O registo das transacções deve ser feito apenas com base em documentos fidedignos, fiáveis e definitivos. O uso de documentos pouco claros ou provisórios pode dar origem a erros e consequentes desvios face à realidade. Para além da utilização de documentos fidedignos, é de todo

pertinente a utilização de provas independentes de modo a obter-se prova daquilo que foi registado.

- **Conciliação** - Identifica a precisão ou inexactidão das diversas fontes de informação, possibilitando a correcção de erros, quando estes existem. A conciliação pode ser feita através de solicitação de extractos de conta a fornecedores, clientes ou bancos. É uma ferramenta muito importante para comprovar os diversos saldos da empresa. A periodicidade das conferências é também outro aspecto muito relevante, para a confiabilidade da informação; as mesmas não devem ser pontuais mas sim frequentes e sistemáticas. Por outro lado, é também necessário efectuar as conciliações com espírito crítico. Como exemplo podemos citar as conferências bancárias. Cheques pendentes no extracto da contabilidade são frequentes, só devem suscitar uma investigação mais profunda quando os mesmos se mantêm neste estado por largo período de tempo (um mês, por exemplo); contudo a existência de cheques pendentes no extracto bancário, deve ser alvo de apreciação e averiguação (não é de todo aceitável existirem cheques emitidos que não tenham sido lançados na contabilidade). Este tipo de situação pode acontecer por lapso do banco (débito errado da conta), lançamento na contabilidade noutra conta bancária ou até mesmo não lançamento, entre outras.
- **Análise** - As análises devem efectuar-se com frequência. Acompanhar a actividade, observar as tendências e evolução das vendas, compras e diferentes rubricas de custos e proveitos, entre outros. Por outro lado, esta componente analítica deve ser interpretada, de modo a tentar perceber o porquê desta ou aquela variação.
- **Plano de contas** - Compreende a classificação dos elementos da empresa dentro de uma estrutura formal de contas. Cada empresa deve ter um plano de contas homogéneo e com uma estrutura base de acordo com as normas aplicáveis, no entanto este deve estar ajustado à realidade da organização. Um plano de contas bem estruturado e definido, um manual de contabilidade com procedimentos

específicos, fomentam o registo adequado de cada rubrica. Não obstante o exposto, a elaboração de um plano de contas e o seu desdobramento deve ser função da informação que se pretende extrair dele.

- **Tempo oportuno** - O registo das operações deve efectuar-se no menor espaço de tempo possível. O tempo entre a operação e o seu registo deve ser minimizado, desde que não seja posta em causa a fidedignidade do referido registo. Deve estar estipulado um prazo máximo para os registos. Esta medida possibilita uma análise quase *on-line* da actividade empresarial.
- **Utilização de tecnologia** - Visa facilitar e agilizar o registo das transacções. Contudo esta adequação dos meios mecânicos e informáticos, deve ser efectuada de acordo com as necessidades da empresa, e suas características. Não obstante, a sua parametrização deve efectuar-se de forma cuidadosa, de modo a que não haja erros em série. A mecanização de um processo, evita os erros e melhora a eficiência das operações. No entanto, uma errada parametrização origina um sem número de erros.

Konrath (2001: 210), fazendo referência ao COSO, foca igualmente a importância de um sistema de informação, focando alguns aspectos não abordados pela NIR 315. O autor refere que para a avaliação da adequação do sistema de informação deve-se ter em conta, a forma como é **obtida a informação**, quer externa quer interna, como é **processada e apresentada** (se a informação é pertinente, suficiente e atempada), a **quem é fornecida** (deve ser fornecida apenas às pessoas que necessitam) e como o mesmo sistema é aperfeiçoado e melhorado.

O mesmo autor, identifica quatro elementos essenciais para um sistema de informação. São eles a identificação, o registo, o processamento e o relato de informação. A **identificação da informação** deve ser efectuada de forma adequada, tendo em conta as transacções e eventos que tenham reflexos económicos, de modo a suportar a plenitude das asserções (prevenindo as omissões). No **registo de informação**, os dados devem ser armazenados e estruturados, enquanto não são registados e guardados no sistema

informático. No **processamento da informação**, a transacção é gravada e registada em contas específicas de acordo com o plano de contas da organização. O **relato da informação** é a conversão de dados contabilísticos em informação financeira, preparada de acordo com os princípios contabilísticos admitidos, incluindo ajustes necessários de final do ano, bem como adequadas estimativas e notas explicativas.

Outros exemplos de informação gerada internamente usada pelo órgão de gestão para mensurar e rever o desempenho financeiro e que são um bom indicador o funcionamento do sistema de informação (IFAC, 2008: § A34):

- *Principais indicadores do desempenho (financeiros e não financeiros) e principais rácios, tendências e estatísticas operacionais;*
- *Análises periódicas de desempenho financeiro;*
- *Orçamentos, previsões, análises de variações, informação segmental e divisional, departamental ou outros relatórios de nível de desempenho;*
- *Medidas de desempenho dos empregados e políticas de remuneração de incentivos;*
- *Comparações do desempenho de uma entidade como de concorrentes.*

Partes externas podem também mensurar e rever o desempenho financeiro da empresa, pelo que é de todo conveniente que tanto o órgão de gestão como o departamento financeiro estejam atentos a estes elementos, não se limitando a dados internos. Por exemplo, informação externa tal como relatórios de analistas e relatórios de agências informação de crédito (*Dun & Bradstreet*, *Cosec*, *Coface*, *Credito y Caucion*) podem representar informação útil para a empresa.

A qualidade da informação gerada pelo sistema afecta a capacidade do órgão de gestão de tomar decisões apropriadas ao gerir e controlar as actividades da entidade e a preparar relatórios financeiros fiáveis.

A comunicação que envolve proporcionar um conhecimento dos papéis e responsabilidades individuais respeitantes ao controlo interno sobre o relato financeiro, pode tomar formas tais como manuais de políticas, manuais de contabilidade e de relato

financeiro e memorandos. A comunicação também pode ser feita electronicamente, oralmente, e por meio de acções do órgão de gestão.

4.4.2. Sistemas de informação manuais e tecnológicos

O sistema de controlo interno de uma organização contém **elementos manuais** e quase sempre contém **elementos automáticos**. As características dos elementos manuais ou automáticos são relevantes para a avaliação do risco do sistema a implementar.

O uso de elementos manuais ou automáticos no controlo interno afectam o modo pelo qual as transacções são iniciadas, registadas, processadas, e relatadas:

- *Os **controles num sistema manual** podem incluir procedimentos tais como aprovações e revisões de transacções, e reconciliações e acompanhamentos dos itens reconciliados. Alternativamente, uma entidade pode recorrer a procedimentos automáticos para iniciar, registar, processar, e relatar transacções, quando os registos, em forma electrónica, substituam os documentos em formato de papel;*
- *Os **controles nos sistemas de tecnologia de informação** consistem numa conjugação de controles automáticos (por exemplo, controles preestabelecidos nos programas e software de gestão) e controles manuais. Ainda, os controles manuais podem ser independentes da tecnologia de informação, podendo utilizar informação gerada pela tecnologia de informação, ou podendo ser limitados à monitorização do funcionamento eficaz da tecnologia de informação e dos controles automáticos, e manusear excepções. Quando a tecnologia de informação é usada para iniciar, registar, processar ou relatar transacções, ou outros dados financeiros para inclusão em demonstrações financeiras, os sistemas e os programas podem incluir controles relacionados com as correspondentes asserções relativas contas materiais ou podem ser críticos para*

o funcionamento eficaz dos controlos manuais que dependem da tecnologia de informação. – (IFAC, 2008: § A50)

Não obstante a apresentação destes controlos, nos tempos que correm, os sistemas manuais estão cada vez mais em desuso, em detrimento de sistemas de tecnologia de informação.

Actualmente a informática é cada vez mais uma ferramenta do dia-a-dia para as empresas. Esta crescente utilização de meios informáticos de processamento de informações nos sistemas das empresas, cria um novo risco e uma nova necessidade de controlo. O fluxo de informação dos meios electrónicos tem um potencial enorme e que deve ser alvo de controlo interno.

Para *Rob Shuter (Managing Director, Retail Operations, Nedbank*, referido no *paper* IFAC/PAIB (2007: 32), a tecnologia da informação é uma ferramenta preponderante para os seus diversos utilizadores, devendo atenuar riscos associados à informação, não criá-los.

Um sistema informático automático é muitas vezes, sinónimo de simplificação de processos, eficiência de processos, informação rápida e precisa.

Para corroborar tudo o que foi dito anteriormente e de acordo com o *paper* da IFAC/PAIB (2006: 5), a aplicação das tecnologias de informação tornou-se vital para a estratégia e processos de negócio de grande parte das entidades, sendo nos tempos que correm, parte integrante de toda a organização. O mesmo documento, citando o COBIT (*control objectives for information and related technology*) foca igualmente a necessidade de se estabelecerem medidas para a gestão dos riscos associados à tecnologia de informação, apesar da sua utilização trazer elevados benefícios.

No quadro que se segue podemos analisar o impacto dos elementos manuais e tecnológicos num sistema de controlo interno.

Impacto da tecnologia de informação no controlo interno	
Vantagens	Riscos
Aplica de uma forma consistente regras de negócio pré-definidas e a executa cálculos complexos no processamento de grandes volumes de transacções ou dados	Acesso não autorizado a dados que pode resultar na destruição ou em alterações indevidas dos mesmos, incluindo o registo de transacções não autorizadas ou não existentes, ou registo não rigoroso de transacções. Podem surgir riscos particulares quando múltiplos utilizadores acedem a uma base de dados comum
Aumenta a oportunidade, disponibilidade, e rigor da informação	Alterações não autorizadas aos dados em ficheiros mestre.
Facilita a análise adicional da informação	Intervenção manual inapropriada
Aumenta a capacidade de monitorizar o desempenho das actividades da organização e das suas políticas e procedimentos	A possibilidade das pessoas de tecnologia de informação terem o acesso a privilégios para além dos necessários para executar os seus deveres atribuídos, violando por este meio a segregação de deveres
Reduz o risco dos controlos serem ultrapassados	Fracasso em fazer as necessárias alterações a sistemas ou programas
Aumenta a capacidade de atingir a segregação eficaz de funções ao implementar controlos de segurança nas aplicações, bases de dados, e sistemas operativos.	Confiança em sistemas e programas que estão a processar sem rigor dados, a processar dados não rigorosos, ou ambos
	Perda potencial de dados ou incapacidade de aceder aos dados como exigido

Impacto dos elementos manuais no controlo interno	
Vantagens	Riscos
Transacções grandes, não usuais ou não recorrentes	Por serem manuais podem ser menos fiáveis, estando mais vulneráveis à ocorrência de erros
Circunstâncias em que os erros são difíceis de definir, antecipar ou prever	São facilmente ultrapassados, ignorados ou derogados
Em situações de mudança que exijam uma resposta de controlo fora do âmbito de um controlo automático existente	Alto volume ou transacções recorrentes, ou em situações em que os erros que podem ser antecipados ou previstos podem ser evitados, ou detectados e corrigidos, por parâmetros de controlo que são automáticos
Na monitorização da eficácia de controlos automáticos	Actividades de controlo em que as maneiras específicas de executar o controlo podem ser adequadamente concebidas e automatizadas

Em jeito de conclusão, constata-se que os elementos manuais no controlo interno podem ser menos fiáveis do que os elementos de tecnologia de informação porque podem, mais facilmente, ser ultrapassados, ignorados, ou derogados e são também mais sujeitos a erros simples e enganos.

Não obstante, a extensão e natureza dos riscos do controlo interno varia dependendo da natureza e características do sistema de informação da organização. A entidade responde aos riscos oriundos do uso de tecnologia de informação ou do uso de elementos manuais do controlo interno estabelecendo controlos eficazes tendo em conta as características do sistema de informação da mesma.

De uma forma global, é pacífico assumir-se que os sistemas baseados em tecnologia de informação são uma mais-valia para qualquer organização. Para corroborar este facto basta analisar o número de empresas que cada vez mais utiliza este meio de recolha e processamento de informação. Contudo, a mais-valia trazida por esta ferramenta, e sabendo de antemão que não existem sistemas de informação perfeitos, só será efectiva se, na construção do sistema de controlo interno, se identificar as lacunas do mesmo de modo a minimizar os riscos para a ocorrência de erros.

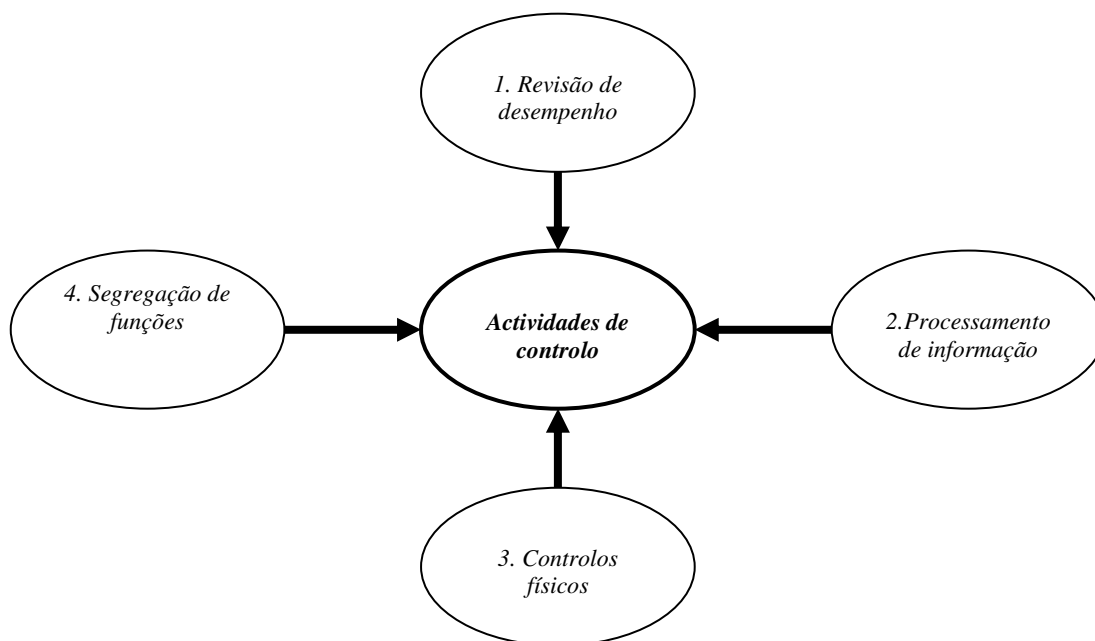
4.5. Actividades de Controlo

O sistema de controlo interno veio instituir uma nova cultura empresarial dentro das organizações, cultura essa que fomenta a melhoria continua dos processos

William Henry Harmon, Chief Executive Officer da empresa Triana Energy (citado por IFAC/PAIB, 2007: 7)

Segundo a IFAC (2008: apêndice 1 § 9) as **actividades de controlo** são outro elemento do controlo interno e envolve os procedimentos que são tomados ao longo do tempo no sentido de se assegurar a fiabilidade das operações. Por outras palavras, são as políticas e os procedimentos que ajudam a assegurar que as directivas da gestão sejam seguidas. Ajudam igualmente a assegurar que acções necessárias sejam tomadas para controlar o risco de modo a atingir os objectivos delineados da organização (Konrath, 2001: 208).

As actividades de controlo, quer dentro de sistemas de tecnologia de informação quer em sistemas manuais, têm vários objectivos e são aplicadas em diversos níveis organizacionais e funcionais. Entre os exemplos de actividades de controlo específicas incluem-se:



Fonte – Próprio

4.5.1. Revisões de desempenho

Estas actividades de controlo incluem revisões e análises do desempenho real face a orçamentos, previsões, e desempenho do período anterior (IFAC, 2008: apêndice 1 § A9). Pode também envolver aspectos como, relacionar conjuntos diferentes de dados – operacionais ou financeiros – uns com os outros, juntamente com análises dos relacionamentos e acções de investigação e de correcção, comparar dados internos com fontes externas de informação e revisão do desempenho funcional ou de actividade.

Este tipo de controlo sendo guias cruciais no decorrer da actividade, devem ser aplicáveis nos diversos níveis organizacionais. Apesar de existir um vasto leque de

análises, pode-se enumerar algumas mais usuais, como é o caso de evolução de gastos, análise dos custos por centro analíticos, rácios financeiros, demonstrações dos resultados (periódicas ou anuais), mapas de *cash-flows*, mapas de agendamento e pagamento de dívidas, inventários (*stocks on-line*, inventários à data, etc), mapas de *leasing* e contas caucionadas (contendo juros, capitais em dívida, taxas de juro e indexantes, amortizações, etc), mapas de acompanhamento de apólices de seguro (indicando coberturas, valores dos bens, números de apólices, etc), entre outras.

Por outro lado, muitas vezes não basta a análise dos diversos elementos. É igualmente indispensável tentar perceber os valores e desvios ocorridos. A interpretação dos resultados obtidos possibilita muitas vezes correcções futuras.

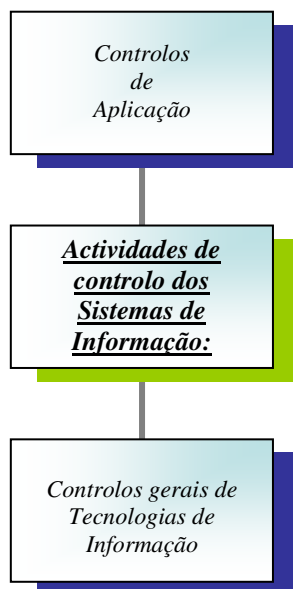
A IFAC (2008: § A33) refere, igualmente que os *indicadores do desempenho podem também proporcionar informação que habilite a gerência a identificar deficiências no controlo interno*. Para isso basta que, por exemplo, seja detectada informação incorrecta, não atempada ou até mesmo quando haja necessidades de informações não satisfeitas pelo sistema de informação.

Attie (1998: 120-121) faz um estudo pormenorizado a alguns destes elementos de análise e revisão de desempenho. O mesmo afirma que estes factores contribuem para a eficiência operacional. A utilidade e aplicação deste tipo de ferramentas não se esgota. Variam consoante a empresa, e tendem a ser mais diversificadas e complexas à medida que as organizações crescem.

O mesmo autor (1998: 120-121) menciona como exemplo, os **relatórios de horas trabalhadas** (que são um meio de auxílio ao órgão de gestão, para gerir de forma mais eficiente o tempo despendido na consecução das suas tarefas), **tempos e métodos** (permitem o acompanhamento mais eficiente da realização das tarefas e regulam possíveis ineficiências dos trabalhadores) e **custo padrão** (possibilita o acompanhamento do custo de produção dos bens e serviços produzidos, identificando benefícios e problemas no processo produtivo), entre outras.

4.5.2. Processamento da informação

Os dois grandes grupos de actividades de controlo dos sistemas de informação são:



Fonte - próprio

4.5.2.1. Controlos de aplicação

Os controlos de aplicação ...*são procedimentos manuais ou automáticos que operam tipicamente a um nível de processo de negócio e aplicam-se ao processamento de aplicações individuais* – (IFAC, 2008: § A93). Como exemplos destes controlos incluem-se a verificação do rigor aritmético dos registos, a manutenção e a revisão de contas e balancetes, controlos automáticos tais como verificações na entrada de dados e verificações de números sequenciais com acompanhamento manual de relatórios de excepção ou correcção no momento do lançamento de dados.

O mesmo parágrafo da NIR 315 (IFAC, 2008: § A93) acrescenta que os controlos de aplicação podem ser de *natureza preventiva ou detectora e são concebidos para assegurar a integridade dos registos contabilísticos*. Indo mais além, podemos afirmar que os controlos bem desenhados podem prevenir, corrigir e detectar anomalias nos

processos. Podemos assim definir três naturezas no controlo (*Rezende e Favero, 2004: 39*)

- ***Controlo de Natureza Preventiva*** – o controlo preventivo é definido de modo a evitar a ocorrência de erros, desperdícios ou irregularidades. Este tipo de controlo tem como intuito garantir que aquilo que está especificado nos processos e procedimentos é realmente cumprido e que a realidade decorre de acordo com o planeado. Um exemplo de um controlo preventivo, é conferência de documentos contabilísticos acabados de serem lançados.
- ***Controlo de Natureza Detectiva*** – é definido para detectar a ocorrência de erros, desperdícios ou irregularidades, no momento em que estes surgem, de modo a que seja possível tomar, atempadamente, medidas correctivas. Efectivamente a questão fulcral nos controlos de natureza detectiva prende-se com a oportuna capacidade de detecção de uma anomalia e a pronta acção de rectificação. Exemplo: erro na digitação de um código de um artigo e atempada correcção.
- ***Controlo de Natureza Correctiva*** – é projectado para detectar erros, desperdícios ou irregularidades, depois destes já terem ocorrido, possibilitando acções correctivas posteriores. Aspecto preponderante para os controlos de natureza correctiva serem eficazes, envolve o *timing* em que os erros são detectados, de modo a que seja possível tomar-se uma acção correctiva atempada. Um exemplo de um controlo correctivo é a detecção de um erro na conferência do extracto bancário.

Consequentemente, e em conclusão, os controlos de aplicação relacionam-se com procedimentos usados para iniciar, registar, processar e relatar transacções ou outros dados financeiros. Estes controlos ajudam a assegurar que as transacções ocorreram, são autorizadas, e estão completas e rigorosamente registadas e processadas.

4.5.2.2. Controlos gerais de tecnologias de informação

Os controlos gerais de tecnologias de informação, segundo a IFAC (2008: § A92) *são políticas e procedimentos que se relacionam com diversas aplicações e suportam o funcionamento eficaz dos controlos de aplicação contribuindo para assegurar o devido e continuado funcionamento dos sistemas de informação. (...) “Aplicam-se a ambientes de grande porte, pequeno porte e de utilizador final.* Como exemplos de controlos gerais de tecnologias de informação pode-se enumerar alguns, nomeadamente os controlos de alteração de programas, os controlos que restringem o acesso a programas e dados, os controlos sobre a implementação de novas versões de aplicações de *software* de pacote, e controlos sobre o *software* do sistema que restringem o acesso ou monitorizam o uso de das funcionalidades do sistema que podem alterar dados ou registos financeiros sem deixar indícios.

Muitas vezes estes aspectos não são devidamente analisados pelas empresas, mas são de grande importância para o equilíbrio e manutenção das tecnologias de informação. Por exemplo, o fracasso do órgão de gestão em comprometer recursos suficientes para tratar os riscos de segurança da tecnologia de informação podem afectar de forma adversa o controlo interno. A subavaliação deste risco pode permitir alterações indevidas nos programas de computador ou nos dados ou, até mesmo, o processamento de transacções não autorizadas. Outro exemplo de uma ameaça pode ser o acesso a dados por um utilizador menos experiente. Este pode causar danos muito graves, pelo que é fulcral limitar acessos e criar grupos de utilizadores, consoante conhecimentos, funções e experiência. É igualmente importante testar novos programas, pois pequenos erros podem criar incorrecções nos dados introduzidos.

Attie (1998: 122-124) também aborda a importância dos controlos de tecnologia de informação. O autor refere 5 aspectos preponderantes para estas operações de controlo. São eles, **Softwares da entidade** (devem estabelecer-se normas para guardar em local seguro documentos suporte como licenças de utilização, *users*, *passwords* e manuais de instruções para os diferentes *softwares* da empresa), **procedimentos de entrada de dados** (deve haver preocupação com a exactidão dos *inputs*), **processamento** (todos os

processamentos efectuados pelos diversos operadores da empresa, sejam eles do departamento de facturação, compras, vendas, ou contabilidade, devem ser alvo de procedimentos de controlo).

Para além destes três aspectos *Attie* foca mais dois: são eles a **manutenção de arquivos** (estabelecer mecanismos que testem os arquivos, sendo estes físicos ou informáticos) e a **manutenção de equipamento** (devem ser criados procedimentos que salvaguardem a segurança de todas as infra-estruturas informáticas bem como o seu bom funcionamento).

O principal intuito dos controlos de tecnologia de informação gerais é a manutenção da integridade da informação e a segurança dos dados.

4.5.3. Controlos físicos

Os controlos físicos, são desenhados com intuito de proteger os activos da entidade, ajudando igualmente a assegurar que os mesmos sejam correctamente registados. *Konrath* (2001: 211-213) apresenta alguns exemplos destes controlos, como políticas de limitação de acessos a activos valiosos e de fácil transporte, investigação do passado dos trabalhadores que estão em posição de confiança, correcta cobertura de seguros (devem englobar todos activos da entidade passíveis de serem segurados, devendo igualmente estar ajustadas aos valores dos respectivos bens) e ambiente de gestão. *Konrath* salienta um facto importante: não basta a limitação de acesso ao activo é também necessário restringir o acesso a documentos - *limitação de acessos sem a limitação de acessos documentais não constitui um controlo físico adequado*.

Os Controlos físicos, de acordo com a IFAC (2008: apêndice 1, § 9), abrangem:

- *A segurança física dos activos, incluindo adequadas salvaguardas tais como instalações protegidas no acesso a activos e registos;*

- *A autorização para acesso a programas de computador (por exemplo, software de gestão e contabilidade) e ficheiros de dados;*
- *A contagem periódica e comparação com quantias mostradas nos registos de controlo (por exemplo, comparar os resultados de contagens de dinheiro, de títulos e de inventários com os registos contabilísticos). As contagens físicas dos activos das empresas devem ser frequentes.*

Para além de ser um processo de carácter periódico, conforme já referido, deve ser frequente, o mesmo deve ser executado por pessoa independente da que tem a sua custódia. A contagem periódica visa a maximização do controlo físico e a salvaguarda dos interesses da empresa.

A NIR 315 (IFAC, 2008: apêndice 1, § 9), afirma que o ponto a que os pretendidos controlos físicos para evitar roubos de activos são relevantes à fiabilidade de preparação de demonstrações financeiras, (...), depende de circunstâncias tais como quando os activos são altamente susceptíveis a apropriação indevida. Por exemplo, estes controlos geralmente não seriam relevantes quando quaisquer perdas de inventários no seguimento de inspecção física periódica forem detectadas e registadas nas demonstrações financeiras.

Assim sendo, depreende-se que a extensão até à qual os controlos físicos destinados a acautelar o furto de activos são relevantes para a fiabilidade da preparação das demonstrações financeiras, depende dos activos serem altamente susceptíveis de apropriação indevida, e do facto da gestão os utilizar previamente ao registo nas demonstrações financeiras. Estes controlos são mais relevantes se a gestão confiar plenamente nos registos contabilísticos sem confrontar com contagens.

4.5.4. Segregação de funções

A segregação de funções é definida pela atribuição a *pessoas diferentes a responsabilidade de autorizar transacções, registar transacções, e manter a custódia*

dos activos. A segregação de deveres destina-se a reduzir as oportunidades de permitir que qualquer pessoa esteja em posição de perpetrar e de esconder erros ou fraude no curso normal dos deveres da pessoa (IFAC, 2008: apêndice 1, § 9).

Por outras palavras, visa a independência para as funções de execução, custódia e contabilização. Nas empresas não deve existir nenhum trabalhador que acumule todas estas funções. O ideal é que cada uma destas fases, seja desempenhada e da responsabilidade de pessoas e secções distintas.

Nas entidades de menor dimensão este tipo de procedimento é de mais difícil aplicação, pois muitas vezes as diversas funções são acumuladas pelo mesmo trabalhador.

Attie (1998: 117), também menciona a importância da segregação de funções para a empresa, como um meio de salvaguarda dos interesses da mesma. Este autor refere que a separação de funções envolve a distribuição de um determinado processo por mais do que um trabalhador. Acrescenta ainda que esta medida tem como intuito arquitectar os processos de modo a que não seja possível a nenhum colaborador ter a total consecução dos mesmos (por exemplo, definir duas ou mais pessoas para requisição, custódia, guarda e contabilização de um determinado activo).

De referir ainda que *Attie* faz alusão igualmente, a um processo também importante para a salvaguarda de interesses da entidade que é a rotatividade de funcionários nas diferentes tarefas. Para além de ser uma medida que reduz o risco de fraudes, permite que a empresa não esteja dependente do funcionário específico que executa habitualmente aquela função.

Por outro lado, com a rotatividade, poderão surgir novas ideias para as diferentes tarefas, que sejam vantajosas para a empresa. Na prática, este tipo de medida é de difícil implementação nas empresas, pois exige flexibilização do pessoal e formação e por norma não é muito aplicada.

Konrath (2001: 213), por seu lado, menciona também este importante processo, apresentando um exemplo específico. Assim, a segregação de funções na parte financeira, contabilística e de tesouraria, ajuda a evitar que apenas uma pessoa tenha a seu cargo os activos, os lançamentos e as conciliações. Este facto implica, que a pessoa da parte contabilística não tenha acesso aos activos e vice-versa.

A adequada separação de funções ajuda a prevenir que não haja, por exemplo, falsos lançamentos contabilísticos para encobrir fraudes, apoderando-se o infractor, dos activos da empresa. Com esta medida de segregação, para além de evitar fraudes, há uma maior conferência dos processos, visto que cada um acaba por directa ou indirectamente verificar o trabalho do outro.

4.6. Monitorização de Controlos

As fraquezas surgem quando se tira os olhos da bola

John Riley, Chief Financial Officer da Jardine Matheson Group (IFAC/PAIB, 2007: 7)

O último componente do controlo interno é a **monitorização de controlos**. A monitorização de controlos *é um processo para avaliar a eficácia do desempenho do controlo interno ao longo do tempo. Envolve o avaliar a eficácia de controlos numa base tempestiva e tomar as necessárias acções correctivas*. (IFAC, 2008: § 94). A monitorização de controlos preocupa-se especificamente com a operação eficaz do controlo interno.

Konrath (2001: 213-214) afirma mesmo que para se ter a certeza de um controlo interno eficaz é imperativo que o mesmo seja monitorizado numa base recorrente e frequente. Determinados controlos devem ser monitorizados em tempo real, o que implica que a monitorização deve estar em curso continuamente e num processo automático. Como exemplos, *Konrath* apresenta o exame de dados operacionais, comparações de orçamentos e valores reais (detectando desvios e percebendo o seu porquê) e eventuais medidas correctivas, acompanhamento das expectativas de clientes, entre outros. Este

autor também salienta que há controlos que não exigem a constante monitorização, como é o caso de valores éticos, competência e de integridade do pessoal.

William Henry Harmon, Chief Executive Officer da Triana Energy (mencionado no *paper* da IFAC/PAIB, 2007: 8) faz duas afirmações que devem também ser alvo de análise na monitorização de controlos. Uma primeira, refere que não se deve ser permissivo quando é detectada uma lacuna no controlo interno, devendo-se actuar de imediato para corrigi-la. Por outro lado, afirma que nunca se deve presumir que o trabalho relativo ao controlo interno está totalmente concluído, o mesmo deve ser feito continuamente.

A IFAC (2008: § A94) também estabelece os meios que servem de veículo para o órgão de gestão dar cumprimento à monitorização de controlos. *A gerência dá cumprimento à monitorização de controlos por meio de actividades permanentes, avaliações separadas, ou uma combinação das duas. As actividades de monitorização permanentes são muitas vezes metidas dentro das actividades recorrentes normais de uma entidade e incluem actividades regulares de gestão e de supervisão.*

Um dos aspectos a ter em conta neste elemento é a fonte de informação que serve como base para esta actividade. A IFAC (2008: § A97) clarifica que muita da informação usada na monitorização pode ser gerada pelo sistema de informação da empresa. O mesmo ponto da norma alerta para o facto do risco que é assumir-se como certos dados usados para a monitorizações sem que os mesmos tenham sido devidamente testados e analisados.

A tomada de decisão com base em elementos errados pode ser fatal para a correcta monitorização de controlos. Por outro lado a monitorização pode recorrer igualmente a informação baseada em partes externas, que possam indicar problemas ou evidenciar áreas com necessidade de melhoria (IFAC, 2008, apêndice 1 § 13). A IFAC (2008, apêndice 1 § 13), para corroborar este facto, refere, por exemplo, que os clientes ao efectuarem o pagamento de facturas ou a reclamarem os seus débitos, estão a implicitamente a dar indicações sobre como os processos da entidade estão a funcionar.

Por último, esta norma (IFAC, 2008, apêndice 1 § 13), tal como *Konrath*, ainda faz alusão a mais duas partes externas, como fonte de informação para a monitorização: são elas, as entidades reguladoras bancárias e os auditores externos (como é o caso dos revisores oficiais de contas) - *Além disso, os reguladores podem comunicar com a entidade com respeito a matérias que afectam o funcionamento do controlo interno, por exemplo, comunicações acerca de exames por agências reguladoras bancárias. Também, a gerência pode considerar as comunicações relativas ao controlo interno, provenientes de auditores externos ao executarem actividades de monitorização.*

Importa também referir que os auditores internos (ou o pessoal que executa funções semelhantes), podem ter um papel importante para a monitorização dos controlos de uma empresa através de avaliações separadas. Esta ajuda na monitorização, pode ser efectuada através de um pronunciamento regular acerca do funcionamento do controlo interno, focando considerável atenção na avaliação da eficácia do controlo interno, e comunicando informação acerca dos pontos fortes e fracos e recomendações para melhorar o controlo interno (IFAC, 2008, apêndice 1 § 12).

Esta importante responsabilidade do órgão de gestão, de estabelecer e manter o controlo interno numa base permanente inclui considerar se os controlos estão a operar como pretendido e se são modificados como apropriado relativamente a alterações nas condições. A IFAC (2008: apêndice 1 § 12) apresenta como exemplos as seguintes actividades de monitorização, *pode incluir actividades tais como a revisão pela gerência se as reconciliações bancárias estão a ser preparadas numa base tempestiva, a avaliação pelos auditores internos da conformidade do pessoal de vendas com as políticas da entidade sobre os termos dos contratos de vendas, e a supervisão pelo departamento jurídico políticas éticas e de práticas de negócio da entidade. A monitorização é também feita para assegurar que os controlos continuam a operar com eficácia ao longo do tempo. Por exemplo, se a tempestividade e rigor das reconciliações bancárias não forem monitorizadas, é provável que o pessoal pare de as preparar.*

5. LIMITAÇÕES DOS SISTEMAS DE CONTROLO INTERNO

O sistema de controlo interno é comum a todas as empresas, mas muitas vezes não está adequado à realidade das mesmas. Este pode estar implementado e não estar operativo, ou os resultados obtidos não serem os pretendidos.

A criação e manutenção de um sistema de controlo interno está a cargo do órgão de gestão, devendo o mesmo acompanhar de forma permanente os diversos controlos de modo a que todo o sistema esteja operacional.

Da mesma forma pode afirmar-se que a existência de um sistema de controlo interno bem construído e operativo, por si só, não significa, que a empresa esteja imune a situações como a ocorrência de erros, irregularidades, fraudes, entre outras.

Nas empresas os problemas associados ao sistema de controlo interno podem estender-se a todos aos níveis operacional - produção, reparação, manutenção, qualidade, logística e administrativo - vendas, compras, tesouraria.

O acompanhamento contínuo de todas as actividades é de elevada importância para que se atinjam os resultados desejados. Contudo, há vários factores que podem influenciar e limitar de forma significativa os sistemas de controlo interno.

A IFAC (2008: § A42-A44), foca alguns destes aspectos referindo que *o controlo interno, seja qual for a sua eficácia, só pode proporcionar a uma entidade segurança razoável acerca de a entidade atingir os objectivos de relato financeiro. A probabilidade da sua consecução é afectada por limitações inerentes ao controlo interno. Estas incluem as realidades de que o julgamento humano na tomada de decisões pode ser defeituoso e de que podem ocorrer falhas no controlo interno devido a erro humano. Por exemplo, pode haver um erro na concepção de um controlo ou alterações no mesmo. Igualmente, o funcionamento de um controlo pode não ser eficaz, tal como quando a informação produzida para as finalidades de controlo interno (por exemplo, um relatório de excepções) não esteja a ser usada eficazmente porque o*

indivíduo responsável por rever a informação não compreende a sua finalidade ou deixa de tomar a acção apropriada.

Há um vasto conjunto de factores que limitam o controlo interno. Costa (2000: 145-147), aponta alguns:

Falta de interesse do órgão de gestão. Muitas vezes o entrave pode ser mesmo o órgão de gestão, o qual pode não ter interesse na manutenção de um eficaz sistema de controlo interno. A falta de motivação do órgão de gestão num bom sistema de controlo interno pode estar relacionada com o facto daquele não pretender que seja atingido a confiabilidade e a integridade da informação, por diversos motivos.

Por outro lado, a falta de formação, abertura e sensibilidade do órgão de gestão pode também colocar barreiras ao pleno funcionamento do sistema. Este tipo de situações acontece normalmente em organizações de menor dimensão.

As boas práticas devem ser iniciadas no topo da hierarquia e a sensibilização para a necessidade de um sistema controlo interno deve estar na base de toda organização.

Existência de erros humanos e conluio. Por mais evoluído que um sistema de controlo interno seja, caso haja colaboradores, em especial em cargos de maior responsabilidade, que não sejam competentes e eticamente correctos, o sistema será provavelmente falível¹⁴.

Aspectos como negligência, distração, descuido, não compreensão de instruções podem levar a erros e irregularidades, tornando-se necessário avaliar bem a competência das pessoas. A falta de ética e falta de integridade moral podem originar conluio¹⁵ e

¹⁴ De acordo com a IFAC (2004B: § 11)– “A *indevida apropriação de activos envolve o roubo dos activos de uma entidade e é muitas vezes perpetrado por empregados em quantias relativamente pequenas e imateriais. Pode, porém, também envolver a gerência que é geralmente mais capaz de disfarçar ou esconder apropriações indevidas em formas que são difíceis de detectar.*”

¹⁵ O conluio pode ser interno quando é perpetrado juntamente com um colega de trabalho ou externo quando é efectuado com um cliente ou fornecedor

consequentes actos fraudulentos. Estes actos serão tanto mais difíceis de detectar quanto elevada for a posição hierárquica dos empregados que cometem a fraude.

Contudo, este tipo de situações, são mais frequentes em empresas cujo sistema de controlo interno é mais vulnerável.

A IFAC (2008: § A43), dá especial realce a estes dois possíveis factores limitadores de controlo interno quando refere que *os controlos podem ser ultrapassados pelo conluio de duas ou mais pessoas ou pela inapropriada derrogação dos controlos pela gerência. Por exemplo, a gerência pode celebrar acordos laterais com clientes que alterem os termos e condições dos contratos de venda normalizados da entidade, que possam resultar no indevido reconhecimento do crédito. Também, podem ser derrogadas ou desactivadas verificações num programa de software que seja concebido para identificar e relatar transacções que excedam limites de crédito especificados.*

Dimensão da empresa. A dimensão pode limitar o controlo interno e por conseguinte os seus resultados. A eficaz implementação de um sistema de controlo interno ideal é muito mais complexa em empresas de menor dimensão, com poucos trabalhadores do que em empresas de maior dimensão, com bastantes colaboradores. Este facto deve-se essencialmente devido à dificuldade de dividir as tarefas pelo pessoal – segregação de funções.

Contudo, apesar das empresas com menor dimensão terem esta dificuldade, podem compensar este obstáculo com diversas medidas no âmbito das actividades de controlo como sejam as medidas relacionadas com a prévia numeração sequencial, pagamentos aprovados pelo gerente, conferências, etc. Estes são exemplos de alguns procedimentos mínimos que podem ser adoptados, independentemente da dimensão da entidade.

Como refere a IFAC (2008: § A45), as entidades com dimensão reduzida podem por outro lado, ter uma supervisão mais efectiva, por parte de seu gerente, do que entidades de maior dimensão

De facto, diz aquela norma que *as entidades mais pequenas têm muitas vezes menos empregados o que pode limitar a extensão até à qual é praticável a segregação de deveres. Porém, numa pequena entidade gerida pelo proprietário, o proprietário gerente pode ser capaz de exercer uma supervisão mais eficaz do que numa grande entidade. Esta supervisão pode compensar a as oportunidades mais geralmente limitadas da segregação de deveres.*

Relação custo – benefício. A implementação de um sistema de controlo interno implica custos para a empresa. Estes custos irão aumentar à medida que se pretende melhorar o sistema de controlo interno. Deste modo e tendo em conta que a empresa para ter um sistema de controlo interno está a incorrer em custos, torna-se importante mensurar os custos e os benefícios desta implementação.

Pode acontecer que seja preferível correr alguns riscos do que tomar determinadas medidas de controlo interno, caso estas não representam vantagens significativas.

*...Ao conceber e implementar controlos, a gerência pode fazer julgamentos sobre a natureza e extensão dos controlos que escolhe implementar, e a **natureza e extensão dos riscos que escolhe assumir** (IFAC, 2008: § 44).* Neste parágrafo é notório que a NIR 315 também toca neste assunto, referindo que o órgão de gestão tem de optar pelos controlos a efectuar e os riscos que pretende assumir nas áreas onde pretende implementar medidas de controlo interno menos onerosas e menos eficazes.

Utilização da informática. No decorrer dos últimos anos, a informática e a tecnologia de informação são cada vez mais parte integrante das organizações. O sucesso das mesmas está bastante associado ao uso deste tipo de ferramentas.

Apesar deste papel decisivo, a informática, quando mal gerida e acompanhada, pode vir a ser uma grande ameaça para as empresas. O controlo interno deve ter em atenção o impacto dos meios informáticos e criar constantes mecanismos de controlo, caso contrário poderão surgir graves problemas.

A IFAC (2008: § A52) foca alguns aspectos destes factores, nomeadamente:

- *programas estarem a processar dados não rigorosos;*
- *acesso não autorizado a dados que pode resultar na destruição de dados ou em alterações indevidas nos dados;*
- *a possibilidade de acesso a privilégios para além dos necessários para executar os seus deveres (...)*
- *alterações não autorizadas aos dados em ficheiros mestre.*
- *fracasso em fazer as necessárias alterações a sistemas ou programas.*
- *intervenção manual inapropriada.*
- *perda potencial de dados ou incapacidade de aceder aos dados como exigido.*

Como conclusão e citando um artigo da revista Contabilidade & Empresas de Fevereiro de 2008¹⁶ existe...*o mito que a tecnologia por si só, pode gerir o risco tecnologia da informação.* Esta frase salienta que é crucial um acompanhamento humano de todo processo da tecnologia de informação, e que o risco associado não pode ser gerido automaticamente.

Transacções pouco usuais. Um sistema de controlo interno é normalmente “desenhado” e implementado a pensar nas transacções normais e correntes, como é o caso de compras e vendas de mercadorias, depósitos, despesas, entre outras. As outras transacções, pouco usuais, podem ser uma ameaça na medida em que estas podem escapar ao sistema de controlo interno. Por norma o sistema de controlo interno não prevê este tipo de operações. Assim sendo, é conveniente que exista um acompanhamento especial para as mesmas, através de controlos específicos.

A este propósito, a NIR 315 (IFAC. 2008: §A112) realça os riscos significativos que este tipo de transacções pode causar numa empresas referindo que *os riscos significativos relacionam-se muitas vezes com significativas transacções não rotineiras ou com matérias de julgamento. As transacções não rotineiras são transacções que não*

¹⁶ Autor desconhecido, “**Tecnologias de Informação são vitais para as Pequenas e Médias Empresas**”, Contabilidade & Empresas, nº 1238, Fevereiro de 2008, página 15

são usuais, devido quer à dimensão quer à natureza, e que ocorrem por isso de forma não frequente. As matérias de julgamento podem incluir o desenvolvimento de estimativas contabilísticas relativamente às quais haja incerteza significativa na mensuração. As transacções de rotina, não complexas que estejam sujeitas a processamento sistemático são menos prováveis de dar origem a riscos significativos.

6. QUEM DEVE IMPLEMENTAR O SISTEMA DE CONTROLO INTERNO

O órgão de gestão é responsável pelo planeamento, instalação e supervisão do sistema de controlo interno. *Uma importante responsabilidade da gerência é a de estabelecer e manter o controlo interno numa base permanente* – (IFAC, 2008: apêndice 1, § 11).

O contínuo acompanhamento por parte órgão de gestão, de forma integral, do sistema de controlo interno é fulcral para que os resultados verificados sejam benéficos para a empresa.

Por outro lado, é necessário que haja uma consciencialização da importância do controlo interno, que deve ser extensível e focalizado a todos os níveis da organização.

O sucesso de um sistema de controlo interno está muitas vezes associado ao empenho de toda a organização e à fixação de regras de jogo totalmente claras, por parte do órgão de gestão. Este traçar de orientações vai, de certa forma, conduzir todos os trabalhadores da organização.

Attie (1998: 125-126) enuncia vários aspectos que podem e devem ser implementados pelo órgão de gestão com intuito de reforçar o controlo interno visando a melhoria dos resultados obtidos:

- Premiar o pessoal que, no desempenho das suas funções, cria mecanismos de controlo para evitar ocorrência de erros e desperdícios;
- Disciplinar a obediência às políticas, práticas e procedimentos (a não obediência pode levar a grandes problemas dentro da organização);
- Enfatizar a revisão dos relatórios de auditoria. Deve ser dada real atenção às deficiências e recomendações apontadas pelos auditores. Normalmente o órgão de

gestão não dá grande ênfase a estes relatórios. No mínimo, deve delegar a alguém que o acompanhe e implemente as recomendações dados pelo relatório de auditoria;

- Averiguar se estão a ser feitos os controlos de actividades. O órgão de gestão muitas vezes apenas se preocupa com saldos e movimentações. Contudo, deve também saber se foram feitas conciliações de contas. Estas medidas, denotando preocupação da administração nos controlos efectuados, fomenta maior rigor.
- Dar ênfase ao recrutamento, aplicação e disposição do pessoal à observação dos valores éticos da organização. Todos os trabalhadores devem estar a par do código de conduta da empresa e formas de comunicação.
- Acções de formação que focalizem o valor da disciplina do controlo interno. Deve existir uma sensibilização do que é um sistema de controlo interno.

Para além de todos estes procedimentos que o órgão de gestão deve estar atento para reforçar o controlo interno, é importante que haja um acompanhamento constante. Por mais fiável que um sistema seja, o mesmo deve ser revisto e reajustado periodicamente. Esta supervisão está a cargo do órgão de gestão e visa determinar (*Attie, 1998: 125-126*):

- Se as políticas da empresa estão a ser correctamente interpretadas e seguidas;
- As mudanças verificadas geram consequências prejudiciais à empresa;
- Se as medidas correctivas, quando surgem anomalias, são atempadas e eficazes.

Esta responsabilidade do órgão de gestão, conforme afirmado anteriormente, compreende toda a organização, e deve incluir todos os procedimentos dos diferentes sectores.

Contudo, por vezes determinados procedimentos de controlo interno não são executados, devido à análise custo benefício, elaborada pelos administradores. Esta análise pode ser incorrecta, pois os ganhos do controlo interno não são nem imediatos

nem explícitos. É importante que os mecanismos de controlo estejam bem definidos, claros e aplicáveis a todos.

A sensibilização do órgão de gestão para o controlo interno, passa por calcular impactos causados por controlos inadequados, pelo que as empresas devem ser preventivas e não reactivas. A prevenção nem sempre é possível mas o risco pode ser minimizado.

Não obstante o órgão de gestão ser o responsável máximo pelo estabelecimento e manutenção do sistema de controlo interno é essencial referir que toda a organização deve estar empenhada no mesmo sentido. O COSO, no *paper* do PAIB (IFAC/PAIB, 2006: 3), reforça esta ideia, afirmando que o controlo interno é mais efectivo e eficaz quando é construído nas “infra-estruturas” da entidade e quando é parte da essência da organização.

O mesmo documento, citando *Turnbull guidance* (IFAC/PAIB, 2006: 4), refere que o controlo interno deve ser incorporado como um processo de gestão e não como um exercício separado da organização.

De salientar, ainda, que este importante papel de acompanhamento e manutenção do controlo interno, por parte do órgão de gestão, nas empresas de menor dimensão, é muitas vezes descurado e deixado ao abandono.

Por outro lado, o órgão de gestão, na criação e manutenção do sistema de controlo interno, pode e deve recorrer a elementos internos (por exemplo, responsáveis dos diferentes departamentos, auditores internos e em especial o director financeiro) e a elementos externos (revisor oficial de contas).

Na NIR 315, mais concretamente na monitorização de controlos (IFAC, 2008: apêndice 1: § 12) há, inclusive, menção ao facto dos auditores internos (ou pessoal que executa funções semelhantes) da empresa participaram na manutenção dos controlos, através da avaliação do sistema de controlo interno, apontando pontos fortes e fracos e fazendo recomendações para melhorias do mesmo.

A mesma norma (IFAC, 2008: § 32) também foca o papel do auditor no auxílio do órgão de gestão face ao sistema de controlo interno – *O auditor deve comunicar as fraquezas materiais no controlo interno identificadas durante a auditoria numa base tempestiva à gerência (...).*

7. INTRODUÇÃO

Depois da abordagem teórica da temática sobre sistema de controlo interno passamos agora para uma vertente mais prática.

O presente estudo tem como principal objectivo aferir a sensibilidade das organizações (pequenas e médias empresas) no que respeita à implementação de sistema de controlo interno, bem como principais práticas e lacunas.

Para isso foi elaborado um questionário dirigido às empresas abordando esta temática. Após a elaboração destes questionários, os mesmos foram endereçados para as empresas.

Inicialmente colocámos a hipótese de se fazer este estudo a nível nacional, contudo para além de ser um processo muito complexo, moroso e de difícil execução, o número de respostas a obter, teria de ser forçosamente superior a um milhar. Sendo certo que 1/3

das empresas, não responde a este tipo de questionários, o que ainda dificultaria mais o estudo.



Partindo deste pressuposto e optando por centrar-se o estudo, no distrito de Aveiro, em concreto no concelho de Aveiro (mapa 1), iniciou-se a abordagem às empresas.

Para além de ser um concelho com forte tecido empresarial, o conhecimento das empresas da

região, possibilitou a condução de grande parte do estudo. Na selecção das empresas optámos por escolher aleatoriamente 160 empresas da revista, *As 1000 maiores empresas do distrito de Aveiro*¹⁷. Apesar desta ligação ao concelho de Aveiro, foram muitos os inquéritos que foram enviados e que não se obteve resposta. Foram

¹⁷Revista do Diário de Aveiro

contactadas 160 empresas e obtiveram-se 61 respostas. O que significa que a amostra alvo de análise se cingiu a 61 respostas.

A análise estatística dos dados obtidos foi efectuada com os programas, SPSS 12.0 para *Windows* e o *Microsoft Excel*.

Os quadros e gráficos apresentados foram gerados, na sua grande maioria, no *software* estatístico SPSS.

8. METODOLOGIA

O Questionário foi construído sobre uma base de análise teórica, não descurando a vertente prática das empresas. O mesmo teve que obedecer a determinados princípios, de modo a que possibilitasse respostas rápidas e que não suscitasse dúvidas aos inquiridos.

O inquérito foi, por norma, endereçado aos departamentos financeiros, visto serem estes os mais capacitados a responder a este tipo de questões. Para a distribuição dos inquéritos optou-se por enviar cartas. Numa fase seguinte, e nos casos em que não se obteve *feedback*, recorreu-se a *mails* e a telefonemas.

O referido questionário é formado por três partes. Uma primeira parte constituída por 8 questões, de caracterização da empresa (tipo de sociedade, dimensão, ramo de actividade, etc). A segunda parte relacionada com a salvaguarda de activos e eficiência operacional (11 questões) e uma última parte referente a confiabilidade das informações financeiras (9 questões). Outro aspecto que foi tido em conta na elaboração foi o tempo de resposta ao mesmo, bem como a exclusão de texto. Para melhor percepção da estrutura do questionário o mesmo segue em anexo.

Importa referir que, optámos por dividir a amostra em função da existência (ou não) de revisor oficial de contas. Partindo deste pressuposto, e começando desde já na caracterização da amostra, efectuou-se a separação das empresas que têm ou não revisão de contas. Para o estudo dos resultados, iniciámos com as empresas com revisor, depois passamos para as sem revisor oficial de contas, e por último faz-se a confrontação de dados, com as consequentes conclusões.

9. CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS

Na primeira fase do trabalho pretendemos fazer uma caracterização das empresas inquiridas. Esta caracterização é o ponto de partida para o desenrolar deste trabalho, bem como para os diversos desdobramentos e análises. As perguntas eram as seguintes:

Quadro 1- Primeiro grupo – perguntas para caracterização dos inquiridos

N.º	Pergunta
1.1	Tipo de Sociedade (Quotas e Anónimas)
1.2	Ramo de Actividade (comercial, industrial ou serviços)
1.3	Volume de Facturação em Euros (inferior a 10 milhões, entre 10 a 15 milhões e mais de 15 milhões)
1.4	Nº de Funcionários (menos que 25, entre 25 a 50 e mais que 50)
1.5	A Contabilidade é feita na empresa?
1.6	A empresa tem Revisor Oficial de Contas?
1.7	Como classifica sistema de registo contabilístico da empresa? (manual, misto ou automático)
1.8	O <i>software</i> de gestão que utiliza? (à medida ou standard)

9.1. Tipo de Sociedades

A amostra obtida é constituída por 61 empresas, havendo dois tipos de sociedades, sociedades anónimas e sociedades por quotas.

Quadro 2 – Tipo de sociedades (A- Anónima; Q- Quotas) / existência de revisor oficial de contas

			ROC		Total
			N	S	
Sociedade	A	Count	0	29	29
		% of Total	,0%	47,5%	47,5%
	Q	Count	21	11	32
		% of Total	34,4%	18,0%	52,5%
Total		Count	21	40	61
		% of Total	34,4%	65,6%	100,0%

Relativamente aos resultados obtidos, constata-se que a amostra é equilibrada, face ao tipo de sociedade inquirida, ou seja, responderam ao questionário 29 sociedades anónimas e 32 sociedades por quotas (quadro 2). De referir que das 32 sociedades por quotas, 11 têm revisor oficial de contas.

A nível percentual verifica-se que as sociedades por quotas têm um peso ligeiramente superior face às sociedades anónimas. Assim, 52,5% das empresas são sociedades por quotas, as restantes 47,5% são anónimas.

9.2. Ramo de Actividade

O ramo de actividade das empresas foi também outro aspecto tido em conta, para a caracterização. Não obstante existirem empresas mistas, optou-se por fazer um desdobramento simplificado pelas seguintes actividades – Comercial, Industrial e Serviços.

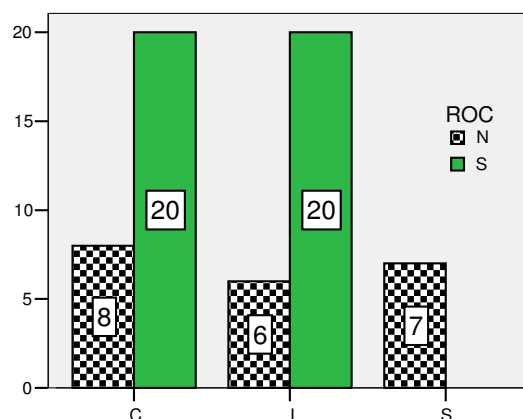
Quadro 3 – Ramo de actividade (C- Comercial; I- Industrial; S- Serviços) / existência de revisor oficial de contas

			ROC		Total
			N	S	
Actividade	C	Count	8	20	28
		% of Total	13,1%	32,8%	45,9%
	I	Count	6	20	26
		% of Total	9,8%	32,8%	42,6%
	S	Count	7	0	7
		% of Total	11,5%	,0%	11,5%
Total	Count	21	40	61	
	% of Total	34,4%	65,6%	100,0%	

As actividades com maior expressão na amostra são sem sombra de dúvida a comercial e a industrial. Em termos percentuais as duas representam 88,5 % do total. Atingindo as empresas comerciais um peso de 45,9% (28 em termos absolutos, 20 das quais com revisor oficial de contas) do total, contra 42,6% (26 em termos absolutos, 20 das quais com revisor oficial de contas) das empresas industriais. As empresas de serviços têm um carácter residual, tendo-se verificado 7 respostas (11,5% em termos percentuais).

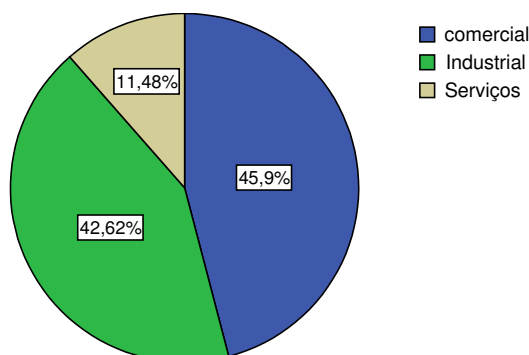
Por outro lado importa referir que nenhuma das empresas de serviços inquiridas, tem revisor oficial de contas, facto este que pode ser devido à reduzida dimensão de grande parte deste tipo de entidades.

Gráfico 1 – Actividade (C- Comercial; I- Industrial; S- Serviços) / Existência de revisor oficial de contas



No gráfico 1 e 2 é patente o elevado peso das empresas comerciais e industriais da amostra.

Gráfico 2 – Actividade – peso percentual



9.3. Dimensão das Empresas

Para a dimensão das empresas optámos pela utilização de dois critérios. O volume de facturação e o número de empregados. Devido a dispersão existente entre as empresas, balizaram-se estas duas variáveis. Ambas divididas em três patamares. Deste modo a facturação foi subdividida em, inferior a 10 milhões de euros, uma segunda categoria entre 10 milhões e 15 milhões de euros e a última superior a 15 milhões de euros. A

subdivisão quanto ao número de empregados teve a seguinte forma, inferior a 25 trabalhadores, entre 25 e 50 e mais de 50 trabalhadores.

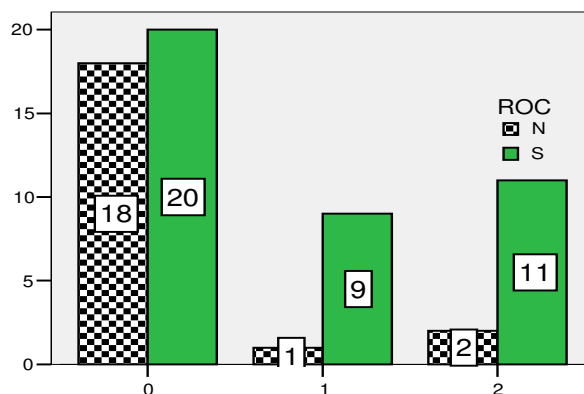
**Quadro 4 – Volume de facturação (0- inferior a 10 M.E.; 1- Entre 10 e 15 M.E.; Superior a 15 M.E.)
/ Existência de revisor oficial de contas**

			ROC		Total
			N	S	
Facturacao	0	Count	18	20	38
		% of Total	29,5%	32,8%	62,3%
	1	Count	1	9	10
		% of Total	1,6%	14,8%	16,4%
	2	Count	2	11	13
		% of Total	3,3%	18,0%	21,3%
	Total	Count	21	40	61
		% of Total	34,4%	65,6%	100,0%

Na amostra obtida no concelho de Aveiro, constatámos que grande parte das empresas, têm volume de facturação inferior a 10 milhões de euros. Num total de 61 respostas, 38 têm facturação até 10 milhões, o que significa a nível percentual 62,3% da amostra. Entre os 10 e 15 milhões de euros, encontramos 10 empresas (peso percentual de 16,4%); acima de 15 milhões 13 empresas, representando percentualmente 21,3% da amostra (ver quadro 4). Os valores obtidos na amostra, indiciam claramente a forte componente das empresas de pequena e média dimensão no tecido empresarial português.

No quadro 4 é também perceptível que grande parte das entidades com facturação superior a 10 milhões de euros, têm revisor oficial de contas.

**Gráfico 3 – Volume de facturação (0- inferior a 10 M.E.; 1- Entre 10 e 15 M.E.; Superior a 15 M.E.)
/ Existência de revisor oficial de contas**



Graficamente é notório o grande peso das empresas com volume de facturação inferior a 10 milhões de euros, bem como a existência de revisor em quase todas as empresas com facturação superior a 10 milhões de euros.

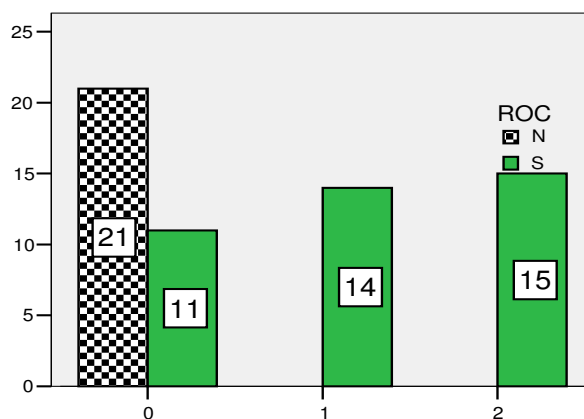
Quanto ao número de trabalhadores as conclusões são semelhantes às do valor da facturação, não sendo, no entanto, tão acentuadas (ver quadro 5). As empresas com menos de 25 funcionários, representam 52,5% da amostra (32 respostas), entre 25 e 50 obtiveram-se 14 respostas (23%) e mais do que 50 trabalhadores 15 empresas (24,6%).

Quadro 5 – Número de trabalhadores (0- menor 25; 1- entre 25 e 50; 2- mais de 50) /Existência de revisor oficial de contas

			ROC		Total
			N	S	
N.Funcionarios	0	Count	21	11	32
		% of Total	34,4%	18,0%	52,5%
	1	Count	0	14	14
		% of Total	,0%	23,0%	23,0%
	2	Count	0	15	15
		% of Total	,0%	24,6%	24,6%
Total		Count	21	40	61
		% of Total	34,4%	65,6%	100,0%

No que respeita à conjugação entre o número de funcionários e à existência de revisor, há um dado interessante a reter: observamos que todas as entidades que não têm revisão oficial de contas, têm menos de 25 empregados.

Gráfico 4 – Distribuição das empresas por números de trabalhadores (0- menor 25; 1- entre 25 e 50; 2- mais de 50) / Existência de revisor oficial de contas



Conforme foi afirmado anteriormente, verifica-se que relativamente ao número de colaboradores, não há uma disparidade tão grande como em relação à facturação. Contudo graficamente é bem notória a diferença entre as empresas com menos de 25 trabalhadores face às restantes. Assim sendo, no gráfico 4 é visível esta divergência em termos absolutos.

Quadro 6 – Volume de facturação / número de trabalhadores

		N.Funcionarios			Total
		Menor que 25	Entre 25 e 50	Maior que 50	
Facturação	Menor 10 M.E.	29	6	3	38
	Entre 10 M.E. e 15 M.E.	1	5	4	10
	Maior 15 M.E.	2	3	8	13
Total		32	14	15	61

No quadro 6 está representado a facturação distribuída por número de funcionários. Concluimos com facilidade que para uma facturação inferior a 10 milhões de euros, o número de empresas com um número de empregados inferior a 25 é de 29 empresas (conjugação com maior número de observações).

Um importante aspecto a reter é o facto de alguns destes dados que caracterizam a amostra serem óptimas ferramentas para a conjugação e elaboração de análises mais pormenorizadas, possibilitando conclusões mais aprofundadas.

9.4. Sistema Contabilístico e Sistema Informático

Ainda na primeira parte, relativamente à caracterização da empresa, outro aspecto a ser focado prende-se com o sistema contabilístico e com o sistema informático. Apesar de serem questões para caracterização, ambas revestem-se de importância fulcral no que toca ao sistema de controlo interno.

No que diz respeito ao sistema contabilístico, foram apontadas 3 possibilidades – manual, misto e automático.

O **sistema contabilístico automático**, possibilita a integração para a contabilidade, de todos os movimentos gerados no decorrer da actividade da empresa, por outro lado grande parte dos fluxos económico-financeiros são registados informaticamente, gerando uma base de dados bastante ampla.

O **sistema contabilístico manual** é exactamente o inverso, ou seja, os lançamentos não são gerados automaticamente através de integrações mas sim, lançados um a um manualmente na contabilidade, e muitos dos fluxos são registados manualmente, não havendo hábito na utilização da tecnologia de informação.

O **sistema contabilístico misto** abarca as duas componentes, havendo lugar a integrações automáticas e a lançamentos manuais.

Quanto ao *software* de gestão, apenas se pretendia saber se o mesmo era *standard* ou à medida.

O ***software* de gestão à medida** é um *software* criado, desenhado e adaptado para a necessidade e realidade da empresa. Ou seja, é concebido especificamente para uma determinada empresa.

O ***software standard*** é uma aplicação de carácter genérico, englobando uma série de funcionalidades de modo a possibilitarem a sua utilização em grande parte das empresas. É concebido visando poder enquadrar-se num vasto número de empresas.

Quadro 7 – Sistema contabilístico e *software* de gestão (Peso percentual do total)

			Software		Total
			Medida	Standard	
S.Cont	Automático	Count	5	5	10
		% of Total	8,2%	8,2%	16,4%
	Manual	Count	1	6	7
		% of Total	1,6%	9,8%	11,5%
	Misto	Count	18	26	44
		% of Total	29,5%	42,6%	72,1%
Total		Count	24	37	61
		% of Total	39,3%	60,7%	100,0%

No quadro 7 é perceptível que a análise do sistema contabilístico e do *software* de gestão foi elaborada conjuntamente (não houve desdobramento com base na existência de revisor). Aliás, estas duas variáveis estão muito interligadas.

Analisando cada uma das variáveis separadamente, constata-se que relativamente à automatização do sistema contabilístico existe uma predominância do sistema misto, o qual representa 72,1% do total da amostra, em termos absolutos 44 ocorrências (o automático teve 10 ocorrências – 16,4%; e o manual 7 – 11,5%). Sendo certo não existem sistemas contabilísticos perfeitos, independentemente de serem mais ou menos automáticos e que cada um tem vantagens e desvantagens.

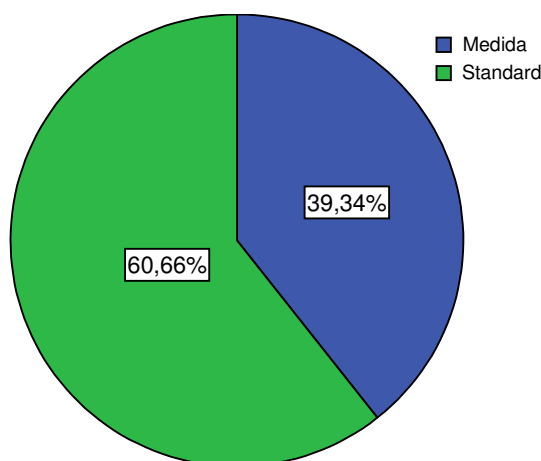
No entanto, será importante frisar que o sistema ideal é aquele que reflecte as transacções ocorridas na empresa, de forma precisa, clara e oportuna, estando perfeitamente adaptado à realidade da entidade em causa. Por outro lado deve possibilitar a detecção de erros de forma rápida e eficaz.

Assim sendo, o sistema automático pode efectivamente acelerar os processos internos, contudo pode perder-se o controlo do próprio sistema, e o não acompanhamento de determinado passo pode gerar erros em série que o sistema de controlo interno não detecte.

Por seu lado o sistema manual torna os processos ineficientes e há maior probabilidade de erros.

Deste modo talvez a melhor solução para um sistema contabilístico equilibrado e que possibilite ao sistema de controlo interno uma verificação de todas as operações é um sistema que seja a conjugação dos dois sistemas referidos anteriormente (automático e manual), ou seja um sistema misto.

Gráfico 5 – Software de gestão Peso percentual



No que toca ao *software* de gestão, o cerne da questão é saber se estamos perante um *software* à medida ou *standard*. Relativamente aos resultados obtidos, concluiu-se que 60,7% (37 respostas) dos inquiridos optaram por um *software standard*, o restante tem *software* à medida (24 respostas – 39,3%) – gráfico 5.

Quadro 8- Sistema Contabilístico e Contabilidade Interna (N-Externa, S- Interna)

			S.Contab			Total
			A	Ma	Mi	
Contabilidade	N	Count	1	2	6	9
		% within Contabilidade	11,1%	22,2%	66,7%	100,0%
S		Count	9	5	38	52
		% within Contabilidade	17,3%	9,6%	73,1%	100,0%
Total		Count	10	7	44	61
		% within Contabilidade	16,4%	11,5%	72,1%	100,0%

Analisando o sistema contabilístico (quadro 8), fazendo a distinção entre as empresas que possuem ou não contabilidade internamente, depreendemos que existe uma tendência generalizada para o sistema misto, independentemente deste facto. Em termos concretos, das empresas que têm contabilidade elaborada externamente, 66,7% (6 em termos absolutos) da amostra afirmou que possuía um sistema misto, para as empresas com contabilidade elaborada na empresa, o valor foi ligeiramente superior, 73,1% (38 em termos absolutos).

Ambos têm vantagens e inconvenientes, enquanto um *software standard* está muitas vezes limitado a um número restrito de operações e funções, ficando aquém das necessidades da empresa, criando vulnerabilidades nos processos, por outro lado um *software* à medida, por ser menos testado pode gerar inúmeros erros.

No reverso da medalha, um *standard*, é à partida testado por muitos utilizadores, os erros são detectados com maior facilidade, não se está limitado a uma só empresa de assistência técnica. Assim convém fazer uma análise dos prós e contras:

<i>Software à Medida</i>	
Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none">• Normalmente concebido para a própria empresa	<ul style="list-style-type: none">• Não há muita propensão à evolução do <i>software</i>
<ul style="list-style-type: none">• Ajustável à realidade da empresa	<ul style="list-style-type: none">• Empresa fica dependente da empresa de informática e/ou técnicos
	<ul style="list-style-type: none">• Há maior probabilidade de erros
<i>Software Standard</i>	
<ul style="list-style-type: none">• O elevado número de empresas a utilizar possibilita avanços tecnológicos e melhorias contínuas	<ul style="list-style-type: none">• Limitativo, pode ficar aquém das necessidades da empresa
<ul style="list-style-type: none">• Não há dependência ao nível da assistência técnica, há várias empresas a venderem o mesmo produto	<ul style="list-style-type: none">• Alterações mais profundas podem ser dispendiosas ou impossíveis
<ul style="list-style-type: none">• Por ser muito testado, não existem tantos <i>bugs</i>	
<ul style="list-style-type: none">• Há possibilidade de partilhar conhecimentos com outras empresas que detenham o mesmo <i>software</i>	

Ainda com base no quadro 7, verificamos que o valor com maior número de observações foi o referente as empresas que têm sistema contabilístico misto e têm *software standard* – 26 respostas. Por outro lado empresas com sistema contabilístico manual e com *software* à medida apenas obteve uma observação.

Por último é de todo importante esclarecer que nesta análise não se efectuou a separação da amostra com base na existência de revisor oficial de contas, contudo mais à frente este desdobramento será efectuado.

9.5. Contabilidade Interna e Revisor Oficial de Contas

O questionário no primeiro grupo, tinha como intuito fazer uma caracterização da empresa inquirida. Não obstante esta caracterização, para além do ponto anterior também este está associado à temática do sistema de controlo interno.

Assim sendo, aferimos dois aspectos que caracterizam as empresas e ao mesmo tempo são relevantes para o sistema de controlo interno, nomeadamente, se a empresa tem revisor oficial de contas e se a contabilidade é realizada na empresa.

No caso da existência de revisor oficial de contas, o seu papel na empresa é muito importante, pois tem como objectivo garantir a fiabilidade da informação financeira, bem como ajudar a implementar mecanismos com vista à salvaguarda dos activos da empresa. Pelo que, o revisor oficial de contas deve fazer uma avaliação do sistema de controlo interno e quando necessário efectuar sugestões para possíveis melhorias.

Por seu lado, a existência de um departamento contabilístico na empresa, possibilita um acompanhamento mais aprofundado, real e oportuno da actividade da mesma.

Conforme referido anteriormente, todo o estudo passa muito por discernir quais empresas que tem revisor e quais não têm.

Quadro 9 – Contabilidade na empresa e Revisor Oficial de Contas (Peso percentual Contabilidade N – Externa; S - Interna / Revisor Oficial de Contas)

			ROC		Total
			N	S	
Contabilidade	N	Count	7	2	9
		% within Contabilidade	77,8%	22,2%	100,0%
		% within ROC	33,3%	5,0%	14,8%
	S	Count	14	38	52
		% within Contabilidade	26,9%	73,1%	100,0%
		% within ROC	66,7%	95,0%	85,2%
Total	Count	21	40	61	
	% within Contabilidade	34,4%	65,6%	100,0%	
	% within ROC	100,0%	100,0%	100,0%	

Por serem duas características relevantes para o sistema de controlo interno e por estarem interligadas optou-se por fazer uma análise conjunta. No quadro 9 com a variante do peso percentual de cada uma das variáveis (contabilidade na empresa e existência de revisor oficial de contas) e no quadro 10 o peso percentual é calculado com base no total da amostra, ou seja as 61 respostas.

Quadro 10 – Contabilidade na empresa (N – Externa; S - Interna) e Revisor Oficial de Contas (Peso percentual do total)

			ROC		Total
			N	S	
Contabilidade	N	Count	7	2	9
		% of Total	11,5%	3,3%	14,8%
	S	Count	14	38	52
		% of Total	23,0%	62,3%	85,2%
Total		Count	21	40	61
		% of Total	34,4%	65,6%	100,0%

Relativamente aos resultados obtidos, são várias as conclusões que podemos extrair. Fazendo uma análise separada, concluímos que a grande maioria das empresas inquiridas tem a contabilidade nas suas instalações (52 repostas num total de 61 – percentualmente 85,2%) e têm revisor oficial de contas (40 repostas num total de 61 – percentualmente 65,6%) – quadros 9 e 10.

Na análise cruzada do quadro 9, surgem alguns dados curiosos, como é o caso das empresas que têm revisor oficial de contas e departamento contabilístico interno, que atingem 38 respostas. Ainda relativamente a esta conjugação de dados, há que realçar o facto de 95,0% das empresas com revisor oficial de contas terem departamento contabilístico interno, o mesmo será dizer que das 40 empresas que afirmaram ter revisor oficial de contas, 38 têm contabilidade feita na empresa e apenas duas recorrem a uma fonte externa (ver quadro 9).

De qualquer modo, para ajudar à construção e manutenção de um bom sistema de controlo interno é importante a conjugação entre a existência de um departamento contabilístico na empresa e a existência de um revisor oficial de contas – 38 repostas de 61 – 62,3% do total. Contra esta tendência estão as empresas que não têm contabilidade

na própria empresa nem revisor oficial de contas (7 respostas, a nível percentual representam 11,5% do total da amostra) – Quadro 9 e 10.

É claro que podem existir entidades com um sistema de controlo interno eficaz, que não possuam departamento contabilístico e/ou revisor oficial de contas, contudo e conforme foi citado, ambos podem vir a ser preponderantes na implementação, evolução e acompanhamento do sistema de controlo interno.

10. CONTROLO INTERNO NAS EMPRESAS COM REVISOR OFICIAL DE CONTAS

10.1. Breve Caracterização das Empresas com Revisor Oficial de Contas

Conforme foi referido anteriormente a presença de um revisor oficial de contas numa organização é muito importante para o controlo interno. Partindo deste pressuposto optou-se por fazer uma separação da amostra entre as empresas que possuem ou não revisor. Sabendo de antemão que a presença do mesmo na empresa é um factor relevante e benéfico para o sistema de controlo interno.

Antes de avançarmos para a análise das práticas e procedimentos destas empresas (com revisor oficial de contas), é importante referir:

- Das 40 empresas com revisor oficial de contas, 20 empresas são comerciais (destas 20, 15 são sociedades anónimas e 5 são sociedades por quotas) e outras 20 são industriais (sendo que 14 são sociedades anónimas e 6 sociedades por quotas), não tendo havido registo de empresas de serviços.
- Por outro lado 50% das mesmas, tem facturação inferior a 10 milhões de euros.

Para melhor ilustrar e caracterizar o exposto recorremos ao quadro a baixo:

Quadro 11 - Conjugação entre a actividade (C- Comercial; I- Industrial) e a facturação das empresas com revisor (0- inferior a 10 M.E.; 1- Entre 10 e 15 M.E.; Superior a 15 M.E.)

			Facturacao			Total
			0	1	2	
Actividade	C	Count	13	6	1	20
		% of Total	32,5%	15,0%	2,5%	50,0%
	I	Count	7	3	10	20
		% of Total	17,5%	7,5%	25,0%	50,0%
Total	Count	20	9	11	40	
	% of Total	50,0%	22,5%	27,5%	100,0%	

Outro aspecto mencionado atrás, diz respeito ao sistema informático. Os dados obtidos permitem-nos concluir que há uma tendência para um sistema contabilístico misto (31 respostas obtidas, 77,5% em termos percentuais) e para *software standard* (21 respostas,

52,5%). A conjugação das duas variáveis, com maior número de observação foi do *Software standard* e do sistema contabilístico misto (42,5% em termos percentuais). Ver quadro 12.

Quadro 12 - Conjugação do sistema contabilístico e do *Software* de gestão – Empresas com revisão de contas

			Software		Total
			Á Medida	Standard	
Sistema Contabilístico	Automático	Count	4	2	6
		% of Total	10,0%	5,0%	15,0%
	Manual	Count	1	2	3
		% of Total	2,5%	5,0%	7,5%
	Misto	Count	14	17	31
		% of Total	35,0%	42,5%	77,5%
Total		Count	19	21	40
		% of Total	47,5%	52,5%	100,0%

10.2. Salvaguarda de Interesses e Eficiência Operacional

O segundo grupo do questionário tinha como principal intuito aferir vários aspectos relacionados com dois dos principais objectivos do sistema de controlo interno - a salvaguarda de interesses e a eficiência operacional. Antes das análises é importante clarificar quais as perguntas que foram colocadas no segundo grupo do questionário.

Quadro 13 – Segundo grupo de perguntas do questionário, associadas salvaguarda de interesses e eficiência operacional

N.º	Pergunta
2.1	Existe algum manual de Controlo Interno?
2.2	Existe na empresa um responsável pela criação, implementação, controlo e melhoramento de SCI?
2.3	O Órgão de Gestão (OG) é sensível ao SCI?
2.4	Quando se pretende implementar uma melhoria no SCI há aval do OG?
2.5	O OG acompanha a evolução dos processos e resultados?
2.6	Quando são detectadas anomalias nos processos, há acções correctivas?
2.7	Por cada departamento existe um organigrama?
2.8	Estabelece-se responsabilidades por cargo?
2.9	Prevê-se a descrição exacta de funções dos trabalhadores?
2.10	É estabelecida a independência para as funções de aprovação, execução, custódia e contabilização?
2.11	Está definida a rotatividade de funcionários nas diversas funções, e em especial na guarda de activos?

10.2.1. Manual de controlo interno

Na primeira questão o que se pretendia aferir, era a *existência de um manual de controlo interno* nas empresas. Os resultados obtidos foram de certa forma acima do expectável, o que nos suscitou algumas dúvidas quanto à correcta interpretação da pergunta. Possivelmente pode ter havido alguma confusão por parte dos inquiridos, entre o manual de controlo interno e o manual da qualidade (ou outro). Das 40 empresas, 16 afirmaram que tinham manual (40%) – quadro 14.

Na tentativa de percebermos os resultados obtidos, associou-se esta questão, com a facturação. Há alguns dados a reter, das 20 empresas com facturação inferior a 10 milhões de euros, apenas 4 afirmaram que têm o manual, por outro lado, a maioria das empresas com facturação superior a 10 milhões, afirmou que tinha manual (12 das 20 entidades, em termos absolutos).

Quadro 14 – Existência de Manual de controlo interno / Facturação (0- inferior a 10 M.E.; 1- Entre 10 e 15 M.E.; Superior a 15 M.E.) – Empresas com revisão de contas

			Manual.CI		Total
			N	S	
Facturacao	0	Count	16	4	20
		% of Total	40,0%	10,0%	50,0%
	1	Count	3	6	9
		% of Total	7,5%	15,0%	22,5%
	2	Count	5	6	11
		% of Total	12,5%	15,0%	27,5%
Total	Count	24	16	40	
	% of Total	60,0%	40,0%	100,0%	

10.2.2. Responsável pelo controlo interno e acções correctivas

Um aspecto de grande importância num sistema de controlo interno eficaz é a existência de um **responsável pelo controlo das operações**. Importa igualmente, referir que o primeiro responsável pelo sistema de controlo interno, é o órgão de gestão, contudo acaba por, muitas vezes, ser o departamento financeiro a assumir este tipo de responsabilidades. Houve preocupação em saber se havia alguém nas empresas que tivesse essas funções. As respostas obtidas demonstraram que existe alguma

indefinição, constatamos que 23 dos inquiridos, 57,5% responderam que não tinham responsável pela criação, implementação, controlo e melhoramento do sistema de controlo interno (quadro 15).

Quadro 15 – Responsável pelo Controlo Interno / Existência de Manual de controlo interno – Empresas com revisão de contas

	Frequency	Percent
Valid N	23	57,5
S	17	42,5
Total	40	100,0

Efectuando a análise cruzada das duas primeiras questões deste grupo, constatamos que um número significativo das entidades inquiridas não possui nem responsável, nem manual de controlo interno – 47,5%, em sentido oposto encontra-se 30,0% da amostra (os quais afirmaram que possuíam ambos), o que é um bom indicador para estas empresas.

Quadro 16 – Responsável pelo Controlo Interno – Empresas com revisão de contas

			Manual.CI		Total
			N	S	
Respons.SCI	N	Count	19	4	23
		% of Total	47,5%	10,0%	57,5%
	S	Count	5	12	17
		% of Total	12,5%	30,0%	42,5%
Total		Count	24	16	40
		% of Total	60,0%	40,0%	100,0%

Relativamente às **anomalias e correcções**, não há muito a dizer, a não ser o que se depreende das respostas obtidas, que há uma tentativa constante de corrigir erros detectados. O que é um bom indicador, possibilitando um constante processo de melhoria continua. Assim 97,5% (39 em termos absolutos) das empresas (com revisor) afirmaram que tomavam acções correctivas assim que eram detectadas anomalias, apenas uma empresa afirmou o contrário.

10.2.3. Papel do órgão de gestão no sistema de controlo interno

Conforme foi frisado, o papel do órgão de gestão no sistema de controlo interno é vital. É no topo da hierarquia que devem começar as boas práticas e os procedimentos correctos e a preocupação pelo controlo das actividades não é excepção. Contudo, muitas vezes na prática, as coisas não são assim tão lineares, havendo sempre algum descuido relativamente a esta temática.

Relativamente ao órgão de gestão e ao sistema de controlo interno foram colocadas três questões:

- Sensibilidade do órgão de gestão;
- Se há o seu aval para melhorias e
- Se acompanha a evolução dos processos.

Optámos por associar as três questões, na medida em que a posição ideal do órgão de gestão face ao controlo interno deve ser de total abertura, sensibilidade e acompanhamento constante. Os resultados obtidos mostraram que há efectivamente uma preocupação generalizada, do órgão de gestão relativamente ao controlo das operações. Assim das 40 empresas com revisão de contas, 31 empresas (77,5%) responderam afirmativamente às três questões. Em sentido contrário, 3 empresas (7,5%) responderam negativamente aos três pontos.

Quadro 17 – Acompanhamento /Sensibilidade / Aval para melhorias do Controlo Interno pelo órgão de gestão – Empresas com revisão de contas

Melhoria.SCI.aval.OG				OG.acompanha		Total
				N	S	
N	OG.Sensivel.SCI	N	Count	3	1	4
			% of Total	60,0%	20,0%	80,0%
	S		Count	1	0	1
			% of Total	20,0%	,0%	20,0%
	Total		Count	4	1	5
			% of Total	80,0%	20,0%	100,0%
S	OG.Sensivel.SCI	N	Count	1	1	2
			% of Total	2,9%	2,9%	5,7%
	S		Count	2	31	33
			% of Total	5,7%	88,6%	94,3%
	Total		Count	3	32	35
			% of Total	8,6%	91,4%	100,0%

10.2.4. Estruturação da empresa

Todas as empresas por mais pequenas que sejam, possuem uma estrutura organizacional. A mesma deve estar totalmente clara e se possível deve contemplar, entre outros, aspectos como organigramas, responsabilização por cargo e descrição de funções. A existência de um sistema de controlo interno eficaz, está condicionada também pela presença destes aspectos. Deste modo é fulcral que haja uma clara definição de departamentos, funções e responsabilidades.

Partindo deste pressuposto, pretendeu-se aferir se os referidos aspectos estavam patentes nas empresas inquiridas. Foram formuladas três questões:

- Existência de organigrama por departamento,
- Estabelecimento de responsabilidades por cargo e
- Havia descrição de funções.

Os resultados ficaram aquém do espectável. Por outras palavras, os resultados obtidos denotam que há algum descuido de uma parcela significativa das empresas inquiridas.

Quadro 18 – Organigrama / N.º de Funcionários (0- menor 25; 1- entre 25 e 50; 2- mais de 50) – Empresas com revisão de contas

			N.Funcionarios			Total
			0	1	2	
Dep.organigrama	N	Count	9	4	8	21
		% within N.Funcionarios	81,8%	28,6%	53,3%	52,5%
	S	Count	2	10	7	19
		% within N.Funcionarios	18,2%	71,4%	46,7%	47,5%
Total		Count	11	14	15	40
		% within N.Funcionarios	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

De uma forma mais precisa, e analisando a **existência de organigramas** por departamento, conclui-se que pouco mais de metade das empresas afirmaram que não têm organigrama (52,5%), 47,5% (19 em termos absolutos) das empresas afirmaram ter organigrama (quadro 18). A não existência de organigrama, poderá gerar problemas de estruturação da própria empresa e indefinições sistemáticas na organização.

O mesmo quadro permite igualmente analisar a existência de organigrama por departamento, com base no número de trabalhadores. No que respeita às empresas com número de funcionários inferior a 25, é notório que a grande maioria não toma este tipo de procedimento; apenas 18,2% têm organigrama por departamento. Apesar de ser aconselhável, nestas empresas com menor número de trabalhadores, esta necessidade não é tão notória. Por outro lado, e ao contrário do que seria expectável, o maior peso percentual verificado, no que respeita a este procedimento, foi nas empresas entre 25 e 50 funcionários; tendo 71,4% afirmado que possuíam organigrama por departamento.

Quadro 19 – Responsabilidade por cargo / N.º de Funcionários (0- menor 25; 1- entre 25 e 50; 2- mais de 50) – Empresas com revisão de contas

			N.Funcionarios			Total
			0	1	2	
Respons.Cargo	N	Count	3	4	2	9
		% within N.Funcionarios	27,3%	28,6%	13,3%	22,5%
	S	Count	8	10	13	31
		% within N.Funcionarios	72,7%	71,4%	86,7%	77,5%
Total	Count	11	14	15	40	
	% within N.Funcionarios	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	

No que respeita ao estabelecimento de **responsabilidade por cargo**, um sistema de controlo interno eficaz prevê que cada trabalhador, no desempenho das suas tarefas, deve saber as funções que lhe cabem, sendo certo que a sua indefinição pode gerar ineficiências nos processos e problemas graves dentro a organização. Nesta questão, denota-se que há maior atenção das organizações, facto corroborado pelo número significativo de empresas que afirmaram que são estabelecidas responsabilidades por cargo – 31 respostas, 77,5% da amostra (quadro 19).

Com base no mesmo quadro é também perceptível a tendência quase generalizada, das empresas com mais de 50 empregados, estabelecerem responsabilidade por cargo, 86,7%.

Quadro 20 – Descrição de funções / N.º de Funcionários (0- menor 25; 1- entre 25 e 50; 2- mais de 50) – Empresas com revisão de contas

				N.Funcionarios			Total
				0	1	2	
Descrição.funções	N	Count		5	6	5	16
		% within N.Funcionarios		45,5%	42,9%	33,3%	40,0%
	S	Count		6	8	10	24
		% within N.Funcionarios		54,5%	57,1%	66,7%	60,0%
Total	Count			11	14	15	40
	% within N.Funcionarios			100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Verificou-se ainda, que existe preocupação por parte das empresas inquiridas em estabelecer **descrição precisa de funções**. Esta descrição permite que haja um delinear claro das tarefas de cada um, evitando sobreposição de tarefas. Deste modo 60% das empresas com revisor, afirmaram que têm descrição exacta das funções (quadro 20).

Apesar da maioria dos inquiridos ter afirmado que tomava esta medida, esta prática deveria ser extensível a mais empresas. O desdobramento deste ponto com o número de trabalhadores (ver quadro 20), permite-nos concluir que à medida que o número de empregados aumenta há uma maior tendência para as empresas efectuarem uma descrição de pormenorizada de funções.

A relevância destes aspectos num sistema de controlo interno é significativa, mas mais significativa se torna, quando há conjugação entre eles. Assim construiu-se uma análise com a conjugação destas três variáveis. Os resultados obtidos revestem-se de grande importância.

Quadro 21 – Descrição de funções / organigrama por departamento / responsabilidade por cargo – Empresas com revisão de contas

Descrição.funções				Respons.Cargo		Total
				N	S	
N	Dep.organigrama	N	Count	5	8	13
			% of Total	31,3%	50,0%	81,3%
		S	Count	2	1	3
			% of Total	12,5%	6,3%	18,8%
	Total		Count	7	9	16
			% of Total	43,8%	56,3%	100,0%
S	Dep.organigrama	N	Count	2	6	8
			% of Total	8,3%	25,0%	33,3%
		S	Count	0	16	16
			% of Total	,0%	66,7%	66,7%
	Total		Count	2	22	24
			% of Total	8,3%	91,7%	100,0%

A partir do quadro 21, conseguimos obter algumas conclusões. Começando pelas empresas que aparentemente demonstram algumas fragilidades na estrutura organizacional, verificamos que 5 empresas afirmaram não ter nenhum destes três procedimentos implementados (12,5%, em termos percentuais). Em sentido inverso, com base nas respostas obtidas, 16 empresas têm os três procedimentos em simultâneo (40% - 16 num total de 40). Estas 16 empresas, atendendo a estes resultados, apresentam procedimentos que teoricamente ajudam a uma boa distribuição de funções, responsabilidades e hierarquias.

10.2.5. Segregação e rotatividade de funções

Um dos principais objectivos de qualquer sistema de controlo interno é a salvaguarda dos activos da empresa. Para isso é conveniente que haja mecanismos eficazes no sentido de preservar os bens da empresa. A **separação de funções** e a **rotatividade do pessoal** são dois desses mecanismos. Com base neste pressuposto, tentámos averiguar se estão instituídas práticas dentro das empresas, neste sentido.

Apesar destas duas medidas serem de grande importância para a salvaguarda de interesses e consequentemente para o bom funcionamento do sistema de controlo interno, as mesmas são de difícil execução. Muitas vezes a teoria é bem diferente da prática. Por outro lado, a reduzida dimensão das empresas pode também ser impeditiva deste tipo de medidas.

Não obstante a grande maioria dos inquiridos ter declarado que efectuavam a separação de funções, de uma maneira geral, podemos afirmar que existe pouca preocupação das empresas inquiridas relativamente a estas medidas (que visam o auxílio à salvaguarda de activos), a análise destes dois elementos são feitos conjuntamente.

Quadro 22 – Rotatividade / Separação de funções – Empresas com revisão de contas

			separação.funções		Total
			N	S	
Rotatividade	N	Count	8	24	32
		% of Total	20,0%	60,0%	80,0%
	S	Count	4	4	8
		% of Total	10,0%	10,0%	20,0%
Total		Count	12	28	40
		% of Total	30,0%	70,0%	100,0%

A nível de separação de funções, verificamos que é uma prática comum nas empresas, 70% efectuam este procedimento, contudo a nível da rotatividade apenas 20% executa este processo. De referir ainda que as 12 empresas que afirmaram que não efectuavam separação de funções poderão estar a correr alguns riscos, no que toca à salvaguarda dos seus bens.

Passando para análise associada, a partir do quadro 22, encontramos 8 empresas (20%) que não executam nenhum destes mecanismos, em posição contrária estão apenas 4 empresas que cumprem ambas as medidas (10%).

Por outro lado, e com base no quadro 23, concluímos que existe um maior cuidado das empresas com mais de 50 funcionários em efectuarem a segregação de funções, (86,7% das mesmas). O que não deixa de ser lógico, na medida em que, com um maior número de colaboradores, a segregação de funções tem outra aplicabilidade que não acontece em entidades com um reduzido número de colaboradores. Contudo mesmo nas empresas com poucos funcionários é igualmente aconselhável tomar este tipo de medida.

Quadro 23 – Separações de funções / N.º de Funcionários (0- menor 25; 1- entre 25 e 50; 2- mais de 50) – Empresas com revisão de contas

			N.Funcionarios			Total
			0	1	2	
separação.funções	N	Count	4	6	2	12
		% within N.Funcionarios	36,4%	42,9%	13,3%	30,0%
	S	Count	7	8	13	28
		% within N.Funcionarios	63,6%	57,1%	86,7%	70,0%
Total		Count	11	14	15	40
		% within N.Funcionarios	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

10.3. Precisão e Confiabilidade da Informação Contabilística, Financeira, Operacional

No último grupo do questionário, optou-se por analisar a vertente contabilística e financeira do sistema de controlo interno. O objectivo era aferir que mecanismos de controlo são tomados nas empresas, bem como as práticas mais frequentes no que respeita à área financeira.

As perguntas mais relevantes da primeira parte deste grupo foram as seguintes:

Quadro 24 – Terceiro grupo (primeira parte)

N.º	Pergunta
3.1	Estão definidos centros analíticos visando a análise de custos e sua evolução?
3.2	São feito orçamentos de modo a controlar a evolução da actividade?
3.3	As necessidades de compras apenas são validadas intuitivamente ou com base em dados concretos?
3.4	As conferências estipuladas visam extractos e saldos solicitados a entidades externas - (fornecedores; clientes e bancos)
3.5	Se respondeu sim (em 3.X) qual a periodicidade dessa conferência (Mensal; Trimestral; Anual)?

10.3.1. Orçamentos e centros analíticos

No sentido de acompanhar a evolução da actividade económico-financeira das empresas, deve haver uma preocupação em obter elementos úteis em tempo oportuno. Assim, um dos principais objectivos do sistema de controlo interno é a precisão e confiabilidade da informação financeira, de modo a possibilitar tomadas de decisão acertadas.

A **orçamentação de actividades**, bem como a criação de **centros de custo**, são dois exemplos concretos de ferramentas que ajudam a essa tomada de decisão. Partindo deste pressuposto, tentámos averiguar se estas práticas eram frequentes.

Quadro 25 – Orçamentação / Centros Analíticos – Empresas com revisão de contas

			Orçamentos		Total
			N	S	
C.Analiticos	N	Count	8	2	10
		% of Total	20,0%	5,0%	25,0%
	S	Count	12	18	30
		% of Total	30,0%	45,0%	75,0%
Total		Count	20	20	40
		% of Total	50,0%	50,0%	100,0%

Com base nas respostas obtidas, e analisando o quadro 25, constatamos que apesar de uma parcela das empresas inquiridas (com revisão de contas) demonstrarem alguma sensibilização para este tipo de ferramentas, estas práticas deveriam ser comuns a mais entidades.

Começando por efectuar uma análise separada, concluímos que 75,0% das empresas afirmaram que têm estabelecido centros analíticos, o que denota atenção por parte de grande parte das empresas. No que respeita à orçamentação da actividade 50,0% das empresas afirmaram que tomavam este procedimento.

Passando para a análise conjunta, observamos que 20,0% das empresas com revisão não têm instituído nenhum destes procedimentos, o que demonstra algum descuido das mesmas face a estes mecanismos. No entanto 45,0% destas entidades, tomam estas duas medidas em simultâneo, o que demonstra preocupação no acompanhamento da actividade.

Importa ainda referir que a orçamentação é nitidamente um procedimento que é mais frequente em empresas de maior dimensão (neste caso concreto, empresas com facturação superior a 15 milhões de euros), na medida em que há maior necessidade de um acompanhamento de todas as actividades. Para corroborar esta afirmação podemos recorrer ao quadro 26, onde verificamos que o maior peso percentual é o das empresas com facturação superior a 15 milhões – 63.6%.

Quadro 26 – Orçamentação / Facturação (0- inferior a 10 M.E.; 1- Entre 10 e 15 M.E.; Superior a 15 M.E.) – Empresas com revisão de contas

			Facturacao			Total
			0	1	2	
Orçamentos	N	Count	10	6	4	20
		% within Facturacao	50,0%	66,7%	36,4%	50,0%
	S	Count	10	3	7	20
		% within Facturacao	50,0%	33,3%	63,6%	50,0%
Total		Count	20	9	11	40
		% within Facturacao	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

10.3.2. Necessidades de compras

A eficiência operacional da empresa é um objectivo fulcral de um sistema de controlo interno eficaz. De modo a possibilitar essa eficiência, os processos devem estar a funcionar de forma equilibrada e automática. Há processos simples através dos quais se consegue aferir o modo de funcionamento da empresa.

Assim sendo e partindo destes elementos, optou-se por avaliar como era feita o **gestão de stocks** e se a mesma era feita empiricamente ou com base em dados concretos através do *software* de gestão.

Quadro 27 – Necessidade de Compras (C- dados concretos; I – intuitivamente) / Actividade (C- Comercial; I- Industrial) – Empresas com revisão de contas

			Actividade		Total
			C	I	
Nec.Compra	C	Count	18	17	35
		% of Total	45,0%	42,5%	87,5%
	I	Count	2	3	5
		% of Total	5,0%	7,5%	12,5%
Total		Count	20	20	40
		% of Total	50,0%	50,0%	100,0%

Através do quadro 27, tentámos aferir se existia alguma diferença entre as empresas comerciais e industriais, no que respeita à forma como as mesmas validam as suas necessidades de compras. Os resultados foram similares, o que demonstra não existir

grande distinção na forma como as empresas comerciais e industriais gerem este processo.

Por outro lado, cruzando esta questão com uma outra, referente à última parte do terceiro último grupo (existência de ferramenta que possibilitasse a consulta de stocks *on-line*), permite-nos tirar algumas conclusões. Antes de mais convém frisar que esta possibilidade de se ter a constante actualização dos stocks está directamente ligada ao *software* de gestão. Apesar de ser uma ferramenta de grande importância para a gestão adequada dos mesmos, é crucial que haja um sistema capaz para processar as entradas e saídas e que os dados introduzidos sejam os correctos e oportunos. A conjugação destes dois factores permite um acompanhamento de todas as movimentações dos diversos stocks, possibilitando a tomada de decisão correcta (compra, venda). É uma ferramenta importante para os departamentos comerciais.

Os resultados apurados reflectidos no quadro 28, permitem-nos concluir que alguns dos inquiridos que recorrem a dados concretos para a validação das necessidades de compras, afirmaram não possuir stocks *on-line*. O que nos leva a pressupor que não recorrem ao *software* de gestão mas sim, muito possivelmente a contagens físicas (22,5%). De referir ainda que 65,0% da amostra que afirmou que recorria a dados concretos e que tinha esta ferramenta (stocks *on-line*), são empresas comerciais. Este facto demonstra a necessidade constante deste tipo de entidades em ter dados precisos, actuais e de fácil consulta de uma grande variedade de produtos. Só através de um sistema informático de gestão fiável é possível obter este tipo de informação.

Quadro 28 – Necessidade de Compras (C- dados concretos; I – intuitivamente) / Stock on-line – Empresas com revisão de contas

			Nec.Compra		Total
			C	I	
Stock. on.Line	N	Count	9	3	12
		% of Total	22,5%	7,5%	30,0%
	S	Count	26	2	28
		% of Total	65,0%	5,0%	70,0%
Total	Count	35	5	40	
	% of Total	87.5%	12.5%	100,0%	

10.3.3. Conferências e conciliações contabilísticas

A informação financeira, para contribuir para uma tomada decisão adequada, deve ser oportuna e precisa. Para que seja garantida a precisão da informação é de todo pertinente que haja controlo rigoroso. Controlo esse que passa por contagens físicas, conferências e conciliações contabilísticas.

Com base no exposto, tentámos perceber de que modo é que as referidas empresas realizavam estas verificações, com que periodicidade e que elementos solicitavam externamente.

Quadro 29 – Conferência de Activos / Facturação (0- inferior a 10 M.E.; 1- Entre 10 e 15 M.E.; Superior a 15 M.E.) – Empresas com revisão de contas

			Facturacao			Total
			0	1	2	
Conf.	N	Count	1	0	0	1
Activos		% of Total	2,5%	,0%	,0%	2,5%
	S	Count	19	9	11	39
		% of Total	47,5%	22,5%	27,5%	97,5%
Total		Count	20	9	11	40
		% of Total	50,0%	22,5%	27,5%	100,0%

Assim, o primeiros aspectos a serem analisados são os relacionados com os procedimentos de **conferência, conciliação e contagens físicas**.

Tendo em conta estarmos perante empresas com revisor oficial de contas, os resultados relativos aos procedimentos de conferência e conciliação têm que forçosamente ser unânimes. Apesar disso, e possivelmente por lapso, uma das 40 empresas, afirmou que não efectuava conciliações (empresa essa com facturação inferior a 10 milhões de euros e comercial – dado não visível no quadro) – quadro 29.

No que respeita à periodicidade, há preocupação, de grande parte das empresas inquiridas com revisão de contas, em manter numa base regular, mecanismos de controlo para a conferência e conciliação de activos. Assim sendo, 70,0% fazem-no com um carácter mensal ou trimestral, de acordo com o quadro 30.

Quadro 30 – Periodicidade da conferência de activos – Empresas com revisão de contas

			Periodicidade				Total
			-	A	M	T	
Conf. Activos	N	Count	1	0	0	0	1
		% of Total	2,5%	,0%	,0%	,0%	2,5%
	S	Count	0	11	19	9	39
		% of Total	,0%	27,5%	47,5%	22,5%	97,5%
Total		Count	1	11	19	9	40
		% of Total	2,5%	27,5%	47,5%	22,5%	100,0%

Para complementar esta análise, optámos por separar a amostra com base no tipo de actividade e volume de facturação. Observando o quadro 31, verificámos que existe mais preocupação em efectuar conferências mensais, nas entidades de maior dimensão (sendo que sua maioria são empresas industriais). Em termos concretos, das 11 empresas com facturação superior a 15 milhões de euros, 8 efectuam conferências mensais, sendo que 7 são empresas industriais.

Quadro 31 – Periodicidade da conferência de activos / Facturação (0- inferior a 10 M.E.; 1- Entre 10 e 15 M.E.; Superior a 15 M.E.) /Actividade (C- Comercial; I- Industrial) - Empresas com revisão de contas

Facturacao				Periodicidade				Total
				-	A	M	T	
0	Actividade C	Count		1	4	5	3	13
		% within Periodicidade		100,0%	66,7%	62,5%	60,0%	65,0%
	I	Count		0	2	3	2	7
		% within Periodicidade		,0%	33,3%	37,5%	40,0%	35,0%
	Total	Count		1	6	8	5	20
		% within Periodicidade		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
1	Actividade C	Count			1	3	2	6
		% within Periodicidade			33,3%	100,0%	66,7%	66,7%
	I	Count			2	0	1	3
		% within Periodicidade			66,7%	,0%	33,3%	33,3%
	Total	Count			3	3	3	9
		% within Periodicidade			100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
2	Actividade C	Count			0	1	0	1
		% within Periodicidade			,0%	12,5%	,0%	9,1%
	I	Count			2	7	1	10
		% within Periodicidade			100,0%	87,5%	100,0%	90,9%
	Total	Count			2	8	1	11
		% within Periodicidade			100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Partindo para uma análise mais pormenorizada, subdividiu-se esta análise por quatro grandes rubricas das organizações – Clientes, Fornecedores, Bancos e Stocks. A conferência destes quatro elementos é fulcral para o controlo de actividade.

O quadro 32 apresenta os resultados obtidos no que respeita às conciliações e conferências de terceiros e stocks.

Primeiro facto a reter e que desperta alguma interrogação é o facto de existirem empresas que afirmaram que não efectuavam conferências nem de clientes nem de fornecedores. Sabendo de antemão que estas empresas são auditadas por um revisor oficial de contas, estranhámos as respostas dadas por estes inquiridos (quatro¹⁸ empresas, 10,0%, afirmaram que não efectuavam conciliação de clientes e duas empresas, 5,0% de fornecedores)¹⁹.

Todo o sistema de controlo interno eficaz deve contemplar o acompanhamento e **conferência de saldos e movimentos de clientes**. Não esquecendo o que foi dito no parágrafo anterior, 90% dos inquiridos afirmaram que faziam conferências de clientes, quanto à periodicidade à uma predominância para que esta seja anual, 47,5%. Mesmo assim, 42,5% (17 em termos absolutos) das entidades afirmaram que efectuavam esta conferência mensal ou trimestralmente. De salientar ainda que existe maior atenção nas empresas comerciais neste tipo de procedimento, das 17 empresas, 10 são comerciais e apenas 7 são comerciais.

A **verificação de saldos de fornecedores** é uma prática que deve estar igualmente implementada em todas as organizações. Não esquecendo a questão do penúltimo parágrafo, 95% das empresas com revisão de contas afirmaram que efectuavam verificação de saldos de fornecedores. Tal como a conferência de clientes, este procedimento é predominantemente executado anualmente, possivelmente muito por força da auditoria financeira a que as empresas são alvo – 47,5%.

Importa referir que estas verificações de clientes e fornecedores, deviam ter um carácter mais frequente.

¹⁸ Três delas com facturação inferior a 10 milhões de euros e uma com facturação entre 10 a 15 milhões de euros

¹⁹ As duas empresas, com facturação inferior a 10 milhões de euros

Nos tempos actuais uma das rubricas de especial realce para um sistema de controlo interno é sem dúvida, a **conferência e conciliação bancária**. É de todo aconselhável que a mesma seja feita várias vezes ao ano, preferencialmente, mensal. Assim sendo, os valores obtidos demonstraram efectivamente essa preocupação, todas as empresas com revisão de contas declararam que efectuavam conciliações bancárias. Para corroborar ainda mais a sensibilização das empresas a esta medida de controlo, constata-se que 80,0 % do total faz mensalmente essa conferência.

O controlo dos stocks e a sua gestão deve obedecer a um conjunto de medidas visando a sua salvaguarda. Um desses procedimentos é as **contagens periódicas**. Assim sendo, tentámos aferir se esta medida de controlo interno, era uma prática comum nas empresas. Os resultados obtidos foram concludentes, tal como no ponto anterior, a totalidade dos inquiridos toma esta medida. Quanto à periodicidade e atendendo ao facto que estas contagens poderem significar paragens, o valor mais observado é referente a conferências anuais. As mesmas representam 40% do total. Importa ainda referir que apesar do valor mais observado ser o referente a conferências anuais, 60% dos inquiridos afirmaram que efectuavam contagens trimestrais / mensais, o que demonstra preocupação das mesmas no acompanhamento e gestão de stocks.

Quadro 32 – Periodicidade da conferência de Clientes / Fornecedores / Bancos / Stocks – Empresas com revisão de contas

Periodicidade	Clientes	%	Fornecedores	%	Bancos	%	Stocks	%
-	4	10,0%	2	5,0%	0	0,0%	0	0,0%
Anual	19	47,5%	19	47,5%	6	15,0%	16	40,0%
Trimestral	2	5,0%	4	10,0%	2	5,0%	10	25,0%
Mensal	15	37,5%	15	37,5%	32	80,0%	14	35,0%
TOTAL	40	100,0%	40	100,0%	40	100,0%	40	100,0%

Fazendo a análise conjunta da conciliação de terceiros, obtemos que 90% dos inquiridos efectuam as três conciliações em simultâneo – quadro 33.

Quadro 33 – Conferência de terceiros – Empresas com revisão de contas

Conf.Bancos				Conf.Clientes		Total
				N	S	
S	Conf.Fornecedores	N	Count	2	0	2
			% of Total	5,0%	,0%	5,0%
		S	Count	2	36	38
			% of Total	5,0%	90,0%	95,0%
	Total		Count	4	36	40
			% of Total	10,0%	90,0%	100,0%

10.3.4. Análises financeiras previstas

Para o efectivo acompanhamento da actividade e controlo das operações não basta as demonstrações financeiras normais, também devem existir outras ferramentas que auxiliam o dia a dia de uma empresa. Neste sentido e atendendo à panóplia de ferramentas de auxílio à gestão procurou saber-se quais as mais utilizadas.

Quadro 34 – Terceiro grupo (penúltima questão)

N.º	Pergunta
3.7	Quais dos seguintes procedimentos, estão previstas, para acompanhamento da actividade da empresa?
3.7.1	Mapas de leasing com capitais em dívida e escalonamento das prestações (curto e médio e longo prazo)
3.7.2	Saldo de utilização de contas caucionadas e respectivos juros
3.7.3	Evolução dos custos (n e n-1)
3.7.4	Agenda de Dívidas de terceiros
3.7.5	Agenda de Pagamentos
3.7.6	Stocks on line
3.7.7	Inventário à data
3.7.8	Vendas à data
3.7.9	Compras à data
3.7.10	Rádios Financeiros

O acompanhamento dos **contractos de leasing** deve fazer parte das tarefas de controlo das empresas. Esta medida de controlo cabe, normalmente ao departamento financeiro e deve compreender diversos aspectos, tais como, o controlo do capital em dívida, a definição da dívida de curto e médio prazo, a confrontação de mapas (da empresa e do *leasing*), a conclusão do contrato e os juros suportados. Nos resultados obtidos, constatou-se que existe preocupação em controlar os contractos de *leasing* (85,0% das empresas com revisor oficial de contas - 34 em termos absolutos). Os restantes 15,0% não fazem este acompanhamento (6 respostas); o que não significa que haja um

descuido por parte das empresas, pois pode acontecer simplesmente que as empresas não tenham contratos de *leasing*.

A maioria das empresas portuguesas utiliza como forma de financiamento, **contas caucionadas**. Partindo deste pressuposto tentámos aferir a existência de algum controlo relativamente a esta rubrica. Este tipo de medida de controlo, tal como os mapas de *leasing* é normalmente efectuado pelo departamento financeiro, devendo contemplar o controlo da taxa de juro (normalmente *euribor*), *spread*, montantes transaccionados, capitais em dívida, juros diários e juros acumulados. A grande maioria (das empresas com revisor) afirmou que fazia este tipo de controlo – 82,5%, ou 33 respostas em termos absolutos. Os restantes 17,5% que declararam que não faziam este controlo, e tal como no ponto anterior, não fica excluída a possibilidade de não a fazerem em virtude de não utilizarem contas caucionadas.

Os **rácios financeiros** são um importante recurso de gestão que permitem analisar a empresa através de um conjunto significativo de indicadores – económicos, solvabilidade, risco, nível de valorização ou qualidade como investimento.

Atendendo a este facto é importante que as empresas dêem a devida atenção a estes indicadores. Pelos resultados obtidos verifica-se que uma esmagadora maioria dos inquiridos respondeu que utiliza estes indicadores. O resultado de 95,0% (38 respostas) é um reflexo disso mesmo. Apenas 5,0% das (2 em termos concretos) respostas afirmaram que não recorriam a este tipo de análise.

Outra medida que cabe normalmente ao departamento financeiro é o **controlo e evolução dos diferentes custos**. É de todo pertinente o acompanhamento das diferentes rubricas da estrutura de custos de modo a serem detectados desvios, evoluções e variações. Este acompanhamento deve ser igualmente interpretado e percebido. Os resultados obtidos foram completamente esclarecedores, 97,5% (39 em termos absolutos) das empresas com revisor oficial de contas disseram que efectuavam este tipo de análise, apenas uma resposta registou o contrário.

Relativamente a esta temática dos custos, evoluções e variações, os resultados foram conjugados com a questão anterior referente aos centros analíticos.

A conjugação destas duas variáveis, visou aferir dois aspectos:

- Verificar se existia alguma incoerência nas respostas obtidas e
- Mensurar até que ponto é dada especial atenção à parte analítica das empresas.

Quadro 35 – Conjugação entre análise de custos / centros analíticos – Empresas com revisão de contas

			Custos		Total
			N	S	
C.Analiticos	N	Count	1	9	10
		% of Total	2,5%	22,5%	25,0%
	S	Count	0	30	30
		% of Total	,0%	75,0%	75,0%
Total		Count	1	39	40
		% of Total	2,5%	97,5%	100,0%

Quadro 36 – Conjugação entre Software (M- à medida / S - *standard*) Análise de custos / centros analíticos – Empresas com revisão de contas

Software				C.Analíticos		Total
				N	S	
M	Custos	N	Count	1	0	1
			% of Total	5,3%	,0%	5,3%
	S		Count	2	16	18
			% of Total	10,5%	84,2%	94,7%
	Total		Count	3	16	19
			% of Total	15,8%	84,2%	100,0%
S	Custos	S	Count	7	14	21
			% of Total	33,3%	66,7%	100,0%
	Total		Count	7	14	21
			% of Total	33,3%	66,7%	100,0%

Os resultados obtidos foram concludentes, no que respeita à importância que as empresas inquiridas dão ao controlo dos custos. Assim, 30 empresas (14 com *software standard* e 16 *software à medida*) afirmaram que faziam ambas as análises (75,0% do total das empresas com revisão de contas, em termos percentuais) e apenas uma afirmou que não efectuava nenhuma destas duas medidas – ver quadro 35. Por outro lado não parece existir nenhuma incoerência nas respostas obtidas. A resposta dada pelas 9 empresas (que afirmaram que não faziam controlos por centros analíticos mas que efectuavam controlo dos custos), é mais coerente na medida que a criação de centros

analíticos exige uma arquitectura do *software* de gestão, bem como um trabalho pormenorizado das principais rubricas a serem criadas.

Quadro 37 – Conjugação entre agenda de pagamentos / dívidas – Empresas com revisão de contas

			Agenda.Pag		Total
			N	S	
Agenda.Div	N	Count	4	0	4
		% of Total	10,0%	,0%	10,0%
	S	Count	2	34	36
		% of Total	5,0%	85,0%	90,0%
Total		Count	6	34	40
		% of Total	15,0%	85,0%	100,0%

As **agendas de pagamentos e dívidas** têm como principal intuito o controlo dos fluxos de entradas e saídas de caixa. Pelo que é importante criar um controlo para aferir aquilo que há a pagar (dívidas a terceiros) e o que há a cobrar (dívidas de terceiros). Os resultados foram semelhantes, assim sendo denota-se que é prática comum a agenda de pagamentos e dívidas (90% das empresas com revisão afirmaram possuíam agendas de dívidas; tendo 85% afirmando que efectuavam também agenda de pagamentos). Realizando uma análise conjunta destas duas variáveis e visto que para se obter um equilíbrio de tesouraria é necessário uma conjugação entre os pagamentos e os recebimentos, concluímos que 85,0% (34 respostas) efectua conjuntamente estas duas medidas. Em contrapartida encontram-se 10,0% (4 respostas) dos inquiridos, responderam que não realizavam nenhuma delas (quadro 37).

Quadro 38 – Conjugação entre Compras à data / Vendas à data – Empresas com revisão de contas

			Compras.à.data		Total
			N	S	
Vendas.à.data	N	Count	4	0	4
		% of Total	10,0%	,0%	10,0%
	S	Count	2	34	36
		% of Total	5,0%	85,0%	90,0%
Total		Count	6	34	40
		% of Total	15,0%	85,0%	100,0%

As **análises de vendas e compras** são importantes ferramentas que possibilitam a qualquer momento/período saber o montante de vendas ou compras. Este tipo de análise

possibilita uma panóplia de controlos e de conclusões e é uma ferramenta de auxílio ao órgão de gestão, departamento contabilístico e comercial. No que respeita às repostas obtidas e relativamente às vendas, verificou-se que a esmagadora maioria utiliza esta ferramenta – 90,0%. Quanto às compras 85,0%, afirmaram que faziam este tipo de análise (quadro 38). A análise conjunta, permite-nos aferir que 85,0% das entidades com revisor efectuem ambas.

O **inventário à data** permite a comparação e a evolução dos stocks da empresa. Este meio pode ser importante tanto para o departamento financeiro, comercial e órgão de gestão. Os resultados foram concludentes, 82,5% (33 respostas) responderam que tinham disponível esta ferramenta; 17,5% (7 respostas) disseram que não tinham.

10.4. Demonstrações Financeiras Periódicas

Outro aspecto que se pretendeu observar foi a frequência com que são feitas as demonstrações financeiras periódicas nas empresas. Para a condução de actividade é de importância vital analisar a evolução das principais rubricas das demonstrações financeiras.

Por outro lado, o acompanhamento frequente dos resultados da empresa possibilita reajustamentos constantes nas políticas da mesma, no sentido de corrigir desvios verificados. Contudo, as demonstrações financeiras periódicas devem ser cuidadosamente elaboradas pelo departamento financeiro, dando especial atenção às imputações mensais das diferentes rubricas, pois custos e proveitos correspondentes a períodos de tempo superiores aos da preparação das demonstrações financeiras intercalares, podem provocar distorções nessas demonstrações (exemplo juros semestrais ou trimestrais, em contas intercalares mensais).

Quadro 39 – Conjugação das Demonstrações Financeiras Intercalares / Facturação (0- inferior a 10 M.E.; 1- Entre 10 e 15 M.E.; Superior a 15 M.E.) - Empresas com revisão de contas

			N.Vezes						Total
			0	2	4	6	9	12	
Facturacao	0	Count	3	3	3	2	3	6	20
		% of Total	7,5%	7,5%	7,5%	5,0%	7,5%	15,0%	50,0%
	1	Count	1	0	1	1	0	6	9
		% of Total	2,5%	,0%	2,5%	2,5%	,0%	15,0%	22,5%
	2	Count	1	0	0	0	1	9	11
		% of Total	2,5%	,0%	,0%	,0%	2,5%	22,5%	27,5%
	Total	Count	5	3	4	3	4	21	40
		% of Total	12,5%	7,5%	10,0%	7,5%	10,0%	52,5%	100,0%

Os resultados obtidos no que respeita às demonstrações financeiras periódicas denotam uma consciencialização generalizada das empresas no acompanhamento constante das actividades. Mesmo assim 12,5% (empresas com revisor oficial de contas) mencionaram que não faziam qualquer tipo de demonstrações financeiras intercalares (valor este um tanto ao quanto surpreendente sabendo que estamos perante empresas com revisão oficial de contas), 87,5% afirmaram que faziam. De salientar que 52,5% dos inquiridos afirmaram que faziam demonstrações financeiras mensalmente (bom indicador).

A análise do desempenho das empresas deve ter um carácter constante, possibilitando às mesmas margem para actuação e correcção de anomalias. Muitas vezes este tipo de necessidade de informação cresce à medida que a dimensão da empresa também aumenta.

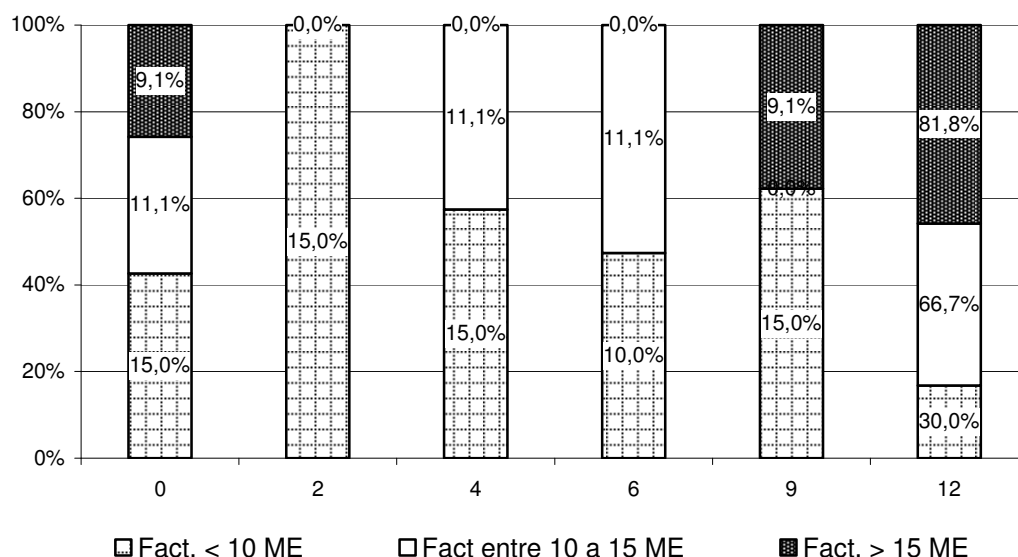
Partindo deste pressuposto, tentou-se fazer uma análise conjunta entre o volume de vendas e o número de vezes que as organizações efectuem demonstrações financeiras periódicas.

Quadro 40 – Conjugação das Demonstrações Financeiras Intercalares / Facturação (0- inferior a 10 M.E.; 1- Entre 10 e 15 M.E.; Superior a 15 M.E.) (totais coluna) - Empresas com revisão de contas

			Facturacao			Total
			0	1	2	
N.Vezes	0	Count	3	1	1	5
		% within Facturacao	15,0%	11,1%	9,1%	12,5%
	2	Count	3	0	0	3
		% within Facturacao	15,0%	,0%	,0%	7,5%
	4	Count	3	1	0	4
		% within Facturacao	15,0%	11,1%	,0%	10,0%
	6	Count	2	1	0	3
		% within Facturacao	10,0%	11,1%	,0%	7,5%
	9	Count	3	0	1	4
		% within Facturacao	15,0%	,0%	9,1%	10,0%
	12	Count	6	6	9	21
		% within Facturacao	30,0%	66,7%	81,8%	52,5%
	Total	Count	20	9	11	40
		% within Facturacao	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

A análise do quadro 40 permitiu algumas conclusões pertinentes. Primeiro de tudo é notório que nas empresas de menor dimensão, há menos atenção em algumas entidades, no acompanhamento das resultados periódicos; em sentido contrário é notório mais acompanhamento das empresas de maior dimensão.

Gráfico 6 - Conjugação das Demonstrações Financeiras Intercalares / Facturação (0- inferior a 10 M.E.; 1- Entre 10 e 15 M.E.; Superior a 15 M.E.) - Empresas com revisão de contas



Para corroborar o parágrafo anterior, e numa análise mais concreta basta observar o gráfico acima. Há dois aspectos que saltam à vista. É notória a tendência da

generalidade das empresas à medida que vão crescendo necessitam de cada vez mais informação, real, actual e constante. Assim verificou-se que o peso percentual das empresas que não fazem demonstrações financeiras periódicas, tem tendência a diminuir à medida que aumenta a dimensão da entidade (De 15,0% para empresas com facturação inferior a 10 milhões de euros, para 11,1% para empresas entre os 10 milhões de euros e os 15 milhões de euros e de 9,1% para entidades com facturação superior a 15 milhões de euros).

Por outro lado, a tendência de práticas de demonstrações financeiras periódicas mensais, aumenta, à medida que as empresas aumentam, (30,0% das empresas pertencentes ao primeiro intervalo, 66,7% pertencentes ao segundo e 81,8% do último intervalo). Ou seja, o mesmo será dizer que à medida que as empresas crescem há cada vez mais necessidade de obter cada vez mais informação fidedigna e oportuna.

Por último e para concluir esta análise, optámos por analisar dados estatísticos. Em média, os inquiridos com revisão oficial de contas, elaboram demonstrações financeiras 8,2 vezes, valor bastante interessante e que denota preocupação no acompanhamento da actividade. Por outro lado o valor mais observado foi o referente ao acompanhamento mensal (12 vezes), sendo que a mediana encontra-se igualmente neste valor. Estes dados são claros e reforçam a ideia que existe uma consciencialização da importância do acompanhamento da performance económica e financeira das organizações.

Quadro 41 - Dados estatísticos – Demonstrações Financeiras Intercalares - Empresas com revisão de contas

N.Vezes		
N	Valid	40
	Missing	0
Mean		8,20
Std. Error of Mean		,735
Median		12,00
Mode		12
Std. Deviation		4,648
Variance		21,600
Range		12
Minimum		0
Maximum		12

11. CONTROLO INTERNO NAS EMPRESAS SEM REVISOR OFICIAL DE CONTA

O presente estudo não será tão pormenorizado e exaustivo como o estudo das empresas com revisor, pelo facto dos diversos conceitos já terem sido apresentados e debatidos. Assim esta parte do trabalho, apresentam-se e comentam-se os resultados obtidos.

11.1. Breve Caracterização das Empresas sem Revisor Oficial de Contas

As empresas inquiridas sem revisor oficial de contas, foram vinte e uma.

Quadro 42- Conjugação entre actividade (C- Comercial; I- Industrial; S- Serviços) e facturação (0- inferior a 10 M.E.; 1- Entre 10 e 15 M.E.; Superior a 15 M.E.) - Empresas sem revisão de contas

			Facturacao			Total
			0	1	2	
Actividade	C	Count	6	1	1	8
		% of Total	28,6%	4,8%	4,8%	38,1%
	I	Count	5	0	1	6
		% of Total	23,8%	,0%	4,8%	28,6%
	S	Count	7	0	0	7
		% of Total	33,3%	,0%	,0%	33,3%
Total	Count	18	1	2	21	
	% of Total	85,7%	4,8%	9,5%	100,0%	

Fazendo estudo mais aprofundado, e com base no quadro 42 há alguns dados que saltam à vista:

- A grande maioria tem facturação inferior a 10 milhões de euros, 85,7%.
- Existe equilíbrio, no que respeita ao ramo de actividade.

A nível do sistema informático e tal como nas empresas com revisão de contas, a tendência é para o sistema contabilístico misto (61,9% destas entidades) e para o *software standard* (76,2%). A conjugação das duas variáveis, com maior número de observação foi a do *Software standard* e do sistema contabilístico misto – 42,9%. Ver quadro 43.

Quadro 43 - Conjugação do sistema contabilístico (A- Automático; Ma- Manual; Mi- Misto) e do Software de gestão (M- À medida; S- Standard) - Empresas sem revisão de contas

			Software		Total
			M	S	
S. Contab	A	Count	1	3	4
		% of Total	4,8%	14,3%	19,0%
	Ma	Count	0	4	4
		% of Total	,0%	19,0%	19,0%
	Mi	Count	4	9	13
		% of Total	19,0%	42,9%	61,9%
Total	Count	5	16	21	
	% of Total	23,8%	76,2%	100,0%	

11.2. Salvaguarda de Interesses e Eficiência Operacional

11.2.1. Manual de controlo interno

Conforme referido anteriormente, o que pretendíamos era aferir se existia, ou não, um **manual de controlo interno** nas empresas.

Os resultados obtidos foram de certa forma acima do expectável, o nos leva a concluir que pode ter havido má interpretação da questão. Assim 33,3% (7) das empresas sem revisor, afirmaram ter manual, das quais 23,8% (5) empresas de facturação inferior a 10 milhões de euros, o que reforça ainda mais a ideia anteriormente referida.

Por outro lado é também igualmente importante constatar que dos 14 inquiridos que afirmaram não ter manual, 13 são empresas com facturação inferior a 10 milhões de euros, o que acaba por fazer todo o sentido. Empresas de menor dimensão, normalmente, não têm este tipo de procedimento.

Quadro 44 – Existência de Manual de controlo interno / Facturação (0- inferior a 10 M.E.; 1- Entre 10 e 15 M.E.; Superior a 15 M.E.) – Empresas sem revisão de contas

			Manual.CI		Total
			N	S	
Facturacao	0	Count	13	5	18
		% of Total	61,9%	23,8%	85,7%
	1	Count	0	1	1
		% of Total	,0%	4,8%	4,8%
	2	Count	1	1	2
		% of Total	4,8%	4,8%	9,5%
Total		Count	14	7	21
		% of Total	66,7%	33,3%	100,0%

11.2.2. Responsável pelo controlo interno e acções correctivas

Os resultados obtidos, não fugiram muito, dos obtidos com entidades com revisão oficial de contas. No que respeita ao **responsável pelo controlo interno**, 57,1% das empresas (12 em termos absolutos) responderam que não têm estipulado um responsável pelo sistema de controlo interno.

A nível de **tomada de acções correctivas** quando detectadas anomalias, com base as respostas, concluímos que há uma tentativa de corrigir os erros. Assim apenas uma empresa (das vinte e uma), afirmou não tomar acções correctivas.

11.2.3. Papel do órgão de gestão no sistema de controlo interno

A análise feita para as empresas sem revisor oficial de contas foi igual à efectuada para as entidades com revisão, ou seja, se **órgão de gestão era sensível ao controlo interno**, se **acompanhava os processos** e se **dava o aval para melhorias**. Como é óbvio a situação ideal para uma organização é o envolvimento total e em todas as vertentes do órgão de gestão no sistema de controlo interno. Os resultados foram concludentes, do total empresas inquiridas (sem revisão de contas - 21), apenas uma afirmou que o órgão de gestão não era receptivo às 3 questões. Em contrapartida, 18 (85,7%), responderam que o órgão de gestão está atento às três questões.

Quadro 45 – Acompanhamento /Sensibilidade / Aval para melhorias do Controlo Interno pelo órgão de gestão – Empresas sem revisão de contas

OG.acompanha				Melhoria.SCI.aval.OG		Total	
				N	S		
N	OG.Sensivel.SCI	N	Count	1		1	
			% of Total	50,0%		50,0%	
	S		Count	1		1	
			% of Total	50,0%		50,0%	
	Total		Count	2		2	
			% of Total	100,0%		100,0%	
S	OG.Sensivel.SCI	N	Count	1	0	1	
			% of Total	5,3%	,0%	5,3%	
	S		Count	0	18	18	
			% of Total	,0%	94,7%	94,7%	
	Total		Count	1	18	19	
			% of Total	5,3%	94,7%	100,0%	

11.2.4. Estruturação da empresa

Antes de passarmos a análise dos dados obtidos, convém esclarecer que todas as empresas inquiridas, sem revisor oficial de contas, não têm mais de 25 funcionários, o que acaba por ser um dado curioso (apesar de ser previsível que estas empresas não tivessem muitos trabalhadores) – ver quadro 46.

Quadro 46 - Conjugação descrição de funções / organigrama por departamento / número de funcionários (0- inferior a 25) - Empresas sem revisão de contas

Descrição.funções				N. Funcionarios	Total
				0	
N	Dep.organigrama	N	Count	7	7
			% of Total	63,6%	63,6%
	S	Count	4	4	
		% of Total	36,4%	36,4%	
	Total		Count	11	11
			% of Total	100,0%	100,0%
S	Dep.organigrama	N	Count	4	4
			% of Total	40,0%	40,0%
	S	Count	6	6	
		% of Total	60,0%	60,0%	
	Total		Count	10	10
			% of Total	100,0%	100,0%

Quanto à existência de **organigramas por departamento**, 52,4% dos inquiridos afirmaram não ter (11 respostas). A nível de **descrição de funções** o resultado foi

idêntico ao anterior, 52,4% afirmaram que não efectuavam este procedimento. Por outro lado e analisando o quadro a baixo, constatamos que 33,3% das empresas não cumpre nenhum destes procedimentos, em sentido contrário 28,6% tem estabelecidos os dois em simultâneo. Apesar de estarmos perante empresas com poucos trabalhadores, é aconselhável ter estes processos em funcionamento, o que nos leva a afirmar que os resultados ficaram aquém do desejável.

Quadro 47 - Conjugação descrição de funções / organigrama por departamento - Empresas sem revisão de contas

			Descrição.funções		Total
			N	S	
Dep.organigrama	N	Count	7	4	11
		% of Total	33,3%	19,0%	52,4%
	S	Count	4	6	10
		% of Total	19,0%	28,6%	47,6%
Total		Count	11	10	21
		% of Total	52,4%	47,6%	100,0%

A nível de **responsabilidade por cargo**, e ao contrário dos dois pontos anteriores (organigrama por departamento e descrição de funções), há preocupação, por parte das empresas inquiridas sem revisor, no estabelecimento de responsabilidade por cargo – quadro 48.

Quadro 48 - Conjugação descrição de funções / responsabilidade por cargo - Empresas sem revisão de contas

			Descrição.funções		Total
			N	S	
Respons.Cargo	N	Count	2	0	2
		% of Total	9,5%	,0%	9,5%
	S	Count	9	10	19
		% of Total	42,9%	47,6%	90,5%
Total		Count	11	10	21
		% of Total	52,4%	47,6%	100,0%

Passando para a conjugação dos três aspectos, concluímos que 28,6% das empresas (6 respostas), responderam ter os três mecanismos em funcionamento, e 9,5% declararam o contrário que não cumprem nenhum destes aspectos (2 respostas).

Quadro 49 - Conjugação descrição de funções / organigrama por departamento / responsabilidade por cargo - Empresas sem revisão de contas

Dep.organigrama				Descrição.funções		Total	
				N	S		
N	Respons.Cargo	N	Count	2	0	2	
			% of Total	18,2%	,0%	18,2%	
		S	Count	5	4	9	
			% of Total	45,5%	36,4%	81,8%	
	Total		Count	7	4	11	
			% of Total	63,6%	36,4%	100,0%	
S	Respons.Cargo	S	Count	4	6	10	
			% of Total	40,0%	60,0%	100,0%	
	Total		Count	4	6	10	
			% of Total	40,0%	60,0%	100,0%	

11.2.5. Segregação e rotatividade de funções

No que toca à **segregação de funções** nas empresas sem revisão oficial de contas, concluímos que 57,1% (12 respostas), têm instituído este procedimento A **rotatividade de funções** é um aspecto ainda menos frequente, apenas 23,8% (5 respostas) toma esta medida. Importa não esquecer que todas estas empresas têm menos de 25 trabalhadores. Do quadro a baixo, extrai-se também o facto de 33,3% dos inquiridos não aplicar nenhum destes procedimentos e apenas 14,3% tem estabelecido ambas.

Quadro 50 – Rotatividade / Separação de funções – Empresas sem revisão de contas

			Rotatividade		Total
			N	S	
separação.funções	N	Count	7	2	9
		% of Total	33,3%	9,5%	42,9%
	S	Count	9	3	12
		% of Total	42,9%	14,3%	57,1%
Total		Count	16	5	21
		% of Total	76,2%	23,8%	100,0%

11.3. Precisão e Confiabilidade da Informação Contabilística, Financeira, Operacional

11.3.1. Orçamentos e centros analíticos

A nível do estabelecimento de **centros analíticos**, verificámos que a maioria dos inquiridos, faz este tipo de controlo – 57,1%; no que respeita à **orçamentação da actividade**, 61,9% afirmou que executa esta importante medida de acompanhamento e controlo das operações.

Quadro 51 – Orçamentação / Centros Analíticos – Empresas sem revisão de contas

			Orçamentos		Total
			N	S	
C.Analíticos	N	Count	6	3	9
		% of Total	28,6%	14,3%	42,9%
	S	Count	2	10	12
		% of Total	9,5%	47,6%	57,1%
Total		Count	8	13	21
		% of Total	38,1%	61,9%	100,0%

Passando para a análise conjunta, detectamos que 47,6% (10 respostas) aplica as duas medidas em simultâneo. Contrariamente, 28,6% (6 respostas) não tem instituído nenhuma medida (quadro 51). Torna-se igualmente importante referir que 5 destas empresas, são empresas de facturação inferior a 10 milhões de euros (quadro 52).

Quadro 52– Orçamentação / Centros Analíticos / Facturação (0- inferior a 10 M.E.; 1- Entre 10 e 15 M.E.; Superior a 15 M.E.) – Empresas sem revisão de contas

Orçamentos				Facturacao			Total
				0	1	2	
N	C.Analiticos	N	Count	5		1	6
			% of Total	62,5%		12,5%	75,0%
	S		Count	2		0	2
			% of Total	25,0%		,0%	25,0%
	Total		Count	7		1	8
			% of Total	87,5%		12,5%	100,0%
S	C.Analiticos	N	Count	3	0	0	3
			% of Total	23,1%	,0%	,0%	23,1%
	S		Count	8	1	1	10
			% of Total	61,5%	7,7%	7,7%	76,9%
	Total		Count	11	1	1	13
			% of Total	84,6%	7,7%	7,7%	100,0%

11.3.2. Necessidades de compras

Os resultados obtidos, permitem nos concluir que a generalidade das empresas (76,2%) recorre a dados concretos para a validação das compras. Por outro lado, o ramo de actividade, não é um factor que condicione a forma de validação das compras.

Quadro 53– Necessidade de Compras (C- dados concretos; I – intuitivamente) / Actividade (C- Comercial; I- Industrial; S- Serviços) – Empresas sem revisão de contas

			Actividade			Total
			C	I	S	
Nec.Compra	C	Count	6	4	6	16
		% of Total	28,6%	19,0%	28,6%	76,2%
	I	Count	2	2	1	5
		% of Total	9,5%	9,5%	4,8%	23,8%
Total		Count	8	6	7	21
		% of Total	38,1%	28,6%	33,3%	100,0%

O cruzamento desta questão com a outra, referente à última parte do terceiro grupo (existência de ferramenta que possibilitasse a consulta de stocks *on-line*), possibilita-nos concluir que, tal como nas empresas com revisor oficial de contas, parte dos inquiridos que afirmaram que recorriam a dados concretos, não têm disponível a ferramenta de stocks *on-line*. O mesmo será dizer que 47,6%, não recorre ao sistema informático para ver as necessidades de compras, mas sim, possivelmente a contagens físicas – quadro 54.

Quadro 54 – Necessidade de Compras (C- dados concretos; I – intuitivamente) / Stock *on-line* – Empresas sem revisão de contas

			Stock.on.Line		Total
			N	S	
Nec.Compra	C	Count	10	6	16
		% of Total	47,6%	28,6%	76,2%
	I	Count	4	1	5
		% of Total	19,0%	4,8%	23,8%
Total		Count	14	7	21
		% of Total	66,7%	33,3%	100,0%

11.3.3. Conferências e conciliações contabilísticas

Quadro 55 – Conferência de Activos / Facturação (0- inferior a 10 M.E.; 1- Entre 10 e 15 M.E.; Superior a 15 M.E.) – Empresas sem revisão de contas

			Facturacao			Total
			0	1	2	
Conf. Activos	N	Count	4	0	0	4
		% within Facturacao	22,2%	,0%	,0%	19,0%
	S	Count	14	1	2	17
		% within Facturacao	77,8%	100,0%	100,0%	81,0%
Total		Count	18	1	2	21
		% within Facturacao	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

O primeiro dado a reter, de acordo com o quadro 55, é que 19,0% das empresas inquiridas (sem revisão de contas), não efectuam qualquer conferência e conciliação contabilística. Por outro lado, todas elas têm facturação inferior a 10 milhões de euros (4 entidades). O que acaba por ser mais um claro sinal que as empresas de menor dimensão apresentam lacunas ao nível do controlo interno.

Quadro 56 – Periodicidade da conferência de Activos – Empresas sem revisão de contas

			Periodicidade				Total
			-	A	M	T	
Conf. Activos	N	Count	4	0	0	0	4
		% of Total	19,0%	,0%	,0%	,0%	19,0%
	S	Count	0	7	7	3	17
		% of Total	,0%	33,3%	33,3%	14,3%	81,0%
Total		Count	4	7	7	3	21
		% of Total	19,0%	33,3%	33,3%	14,3%	100,0%

Quanto à periodicidade, apenas 47,6% (das empresas inquiridas sem revisão de contas) manifestou preocupação, em manter numa base regular, mecanismos de controlo para a conferência e conciliação de activos (mensal ou trimestral), ver quadro 56.

Passando para uma análise mais pormenorizada conseguimos extrair algumas conclusões pertinentes, com base no quadro 57.

Quadro 57 – Periodicidade da conferência de Clientes / Fornecedores / Bancos / Stocks – Empresas sem revisão de contas

Periodicidade	Clientes	%	Fornecedores	%	Bancos	%	Stocks	%
-	9	42,9%	7	33,3%	2	9,5%	4	19,0%
Anual	5	23,8%	6	28,6%	1	4,8%	11	52,4%
Trimestral	4	19,0%	5	23,8%	1	4,8%	1	4,8%
Mensal	3	14,3%	3	14,3%	17	81,0%	5	23,8%
TOTAL	21	100,0%	21	100,0%	21	100,0%	21	100,0%

De uma maneira geral, com base nos resultados obtidos, e excluindo a conferência dos bancos (90,5% afirmaram que efectuavam esta conciliação, sendo que 81,0% mensalmente), há algum descuido de parte dos inquiridos no que respeita às diversas conciliações.

Os resultados a nível de conferência de clientes e fornecedores, chegam a ser preocupantes, 42,9% e 33,3% declararam que não efectuavam a conciliação de clientes e fornecedores, respectivamente. Valores estes demasiados elevados, apesar de alguns serem referentes a empresas de menor dimensão.

Assim sendo e após termos cruzados estes valores com o volume de negócios, concluímos que mais uma vez as empresas de menor dimensão têm, na sua generalidade, graves problemas ao nível do controlo interno²⁰.

A nível de stocks, a situação não é tão alarmante tendo em conta que das 4 respostas obtidas que afirmaram que não faziam conferências, 3 são empresas de serviços – ver quadro 58.

²⁰ Das 9 empresas que declaram que não faziam conferências de clientes, 7 tinham facturação inferior a 10 milhões de euros. A nível de fornecedores, das 7 entidades, 5 tinham facturação inferior a 10 milhões de euros. Estes quadros não estão representados no trabalho.

Quadro 58 – Periodicidade da conferência de Stocks / Actividade (C- Comercial; I- Industrial; S- Serviços) – Empresas sem revisão de contas

			Actividade			Total
			C	I	S	
Period.Stocks	-	Count	1	0	3	4
		% within Actividade	12,5%	,0%	42,9%	19,0%
	A	Count	6	2	3	11
		% within Actividade	75,0%	33,3%	42,9%	52,4%
	M	Count	1	3	1	5
		% within Actividade	12,5%	50,0%	14,3%	23,8%
	T	Count	0	1	0	1
		% within Actividade	,0%	16,7%	,0%	4,8%
	Total	Count	8	6	7	21
		% within Actividade	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

A conjugação da conferência de terceiros (quadro 59), indica que apenas 57,1% (12 empresas sem revisão de contas) efectua as três conciliações, valor este, muito longe do razoável.

Quadro 59 – Conferência de terceiros – Empresas sem revisão de contas

Conf.Clientes				Conf.Bancos		Total
				N	S	
N	Conf.Fornecedores	N	Count	2	5	7
			% of Total	22,2%	55,6%	77,8%
		S	Count	0	2	2
			% of Total	,0%	22,2%	22,2%
	Total		Count	2	7	9
			% of Total	22,2%	77,8%	100,0%
S	Conf.Fornecedores	S	Count		12	12
			% of Total		100,0%	100,0%
	Total		Count		12	12
			% of Total		100,0%	100,0%

11.3.4. Análises financeiras previstas

Conforme foi referido anteriormente, é importante criar diversos mecanismos para o acompanhamento das operações.

Quadro 60 – Conjugação entre conferência de contas caucionadas / leasing– Empresas sem revisão de contas

			Leasing		Total
			N	S	
Caucionadas	N	Count	2	2	4
		% of Total	9,5%	9,5%	19,0%
	S	Count	2	15	17
		% of Total	9,5%	71,4%	81,0%
Total	Count	4	17	21	
	% of Total	19,0%	81,0%	100,0%	

A nível de acompanhamento de **contratos de leasing**, grande parte dos inquiridos demonstraram que efectuam procedimentos de controlo, 81,0%. O mesmo resultado foi obtido relativamente às **contas caucionadas** (81,0%). Sendo que, tanto nos *leasings*, como nas caucionadas, os 19% de respostas negativas, podem englobar empresas que simplesmente não tenham estes produtos financeiros. Com base no quadro 60, verificamos que apenas duas empresas afirmaram que não efectuavam as duas análises.

Os **rácios financeiros**, e de acordo com os resultados obtidos, são também uma ferramenta geralmente utilizada por 85,7% dos inquiridos (18 respostas).

A nível de **controlo de custos**, há preocupação da generalidade dos inquiridos no acompanhamento destas rubricas – 20 respostas obtidas (95,2%).

Quadro 61 – Conjuação entre análise de custos / centros analíticos – Empresas sem revisão de contas

			C.Analiticos		Total
			N	S	
Custos	N	Count	0	1	1
		% of Total	,0%	4,8%	4,8%
	S	Count	9	11	20
		% of Total	42,9%	52,4%	95,2%
Total	Count	9	12	21	
	% of Total	42,9%	57,1%	100,0%	

No que respeita às incoerências das respostas, a única que suscitará alguma dúvida foi a empresa que afirmou que efectuava controlos por centros analíticos e não efectuava por custos, na medida em que a construção de centros analíticos exige um estudo mais complexo do que a análise dos custos.

Quanto a análises **de inventário (à data)**, os resultados demonstraram que muitas das empresas, não possuem esta ferramenta (57,1%, 12 em termos absolutos). Este facto de certa forma mostra algumas fragilidades em grande parte das empresas, apesar de 5 destas 12 empresas, serem de serviços²¹.

²¹ Quadro não apresentado.

Por outro lado, importa também clarificar que das referidas 12 entidades, 10 têm volume de negócios inferior a 10 milhões de euros (5 empresas de serviço, 3 industriais, 2 comerciais – quadro não apresentado), o que demonstra, mais uma vez, a fragilidade das empresas de menor dimensão ao nível do controlo interno (quadro 62), não obstante este facto não ser tão relevante em empresas de serviços. As outras duas empresas que afirmaram que não têm disponível a ferramenta do inventário (facturação superior a 15 milhões de euros) à data, são empresas comerciais e industriais, respectivamente

Quadro 62 – Inventário à data / Facturação (0- inferior a 10 M.E.; 1- Entre 10 e 15 M.E.; Superior a 15 M.E.) – Empresas sem revisão de contas

			Facturacao			Total
			0	1	2	
Inventário.à.data	N	Count	10	0	2	12
		% of Total	47,6%	,0%	9,5%	57,1%
	S	Count	8	1	0	9
		% of Total	38,1%	4,8%	,0%	42,9%
Total	Count	18	1	2	21	
	% of Total	85,7%	4,8%	9,5%	100,0%	

Quanto ao **acompanhamento das dívidas a pagar e a receber**, 85,7% das entidades sem revisão de contas, responderam que efectuavam ambas (18 respostas). Apenas uma empresa declarou que não efectuava nenhuma. Estes resultados revelam atenção de grande parte dos inquiridos.

As **análises de compras e vendas** é sempre uma ferramenta importante, os resultados obtidos denotam lacunas, nestes processos em algumas empresas. Apenas 66,7% dos inquiridos referiram que tinham disponível, as duas ferramentas, por outro lado 23,8% (5 respostas) responderam que não tinham nenhuma, curiosamente todas elas, empresas com facturação inferior a 10 milhões de euros (quadro não apresentado).

Quadro 63 – Conjugação entre Compras à data / Vendas à data – Empresas sem revisão de contas

			Compras.à.data		Total
			N	S	
Vendas.à.data	N	Count	5	1	6
		% of Total	23,8%	4,8%	28,6%
	S	Count	1	14	15
		% of Total	4,8%	66,7%	71,4%
Total		Count	6	15	21
		% of Total	28,6%	71,4%	100,0%

11.4. Demonstrações Financeiras Periódicas

O quadro 64 representa a conjugação entre a frequência demonstrações financeiras periódicas e o volume de negócios.

Quadro 64 – Conjugação das Demonstrações Financeiras Intercalares / Facturação (0- inferior a 10 M.E.; 1- Entre 10 e 15 M.E.; Superior a 15 M.E.) - Empresas sem revisão de contas

			N.Vezes				Total	
			0	2	4	12		
Facturacao	0	Count	2	5	6	5	18	
		% of Total	9,5%	23,8%	28,6%	23,8%	85,7%	
	1	Count	0	0	0	1	1	
		% of Total	,0%	,0%	,0%	4,8%	4,8%	
	2	Count	0	0	1	1	2	
		% of Total	,0%	,0%	4,8%	4,8%	9,5%	
	Total		Count	2	5	7	7	21
			% of Total	9,5%	23,8%	33,3%	33,3%	100,0%

O primeiro aspecto que salta à vista, do quadro 58, é o facto das duas entidades que responderam que não efectuavam esta análise, são empresas que têm volume de negócios, inferior a 10 milhões de euros. Os restantes 90,5% elaboram demonstrações financeiras periódicas (de salientar ainda que 33,3% fazem no mensalmente).

Quadro 65 - Dados estatísticos das Demonstrações Financeiras Periódicas - Empresas sem revisão de contas

N	Valid	21
	Missing	0
Mean		5,81
Std. Error of Mean		1,013
Median		4,00
Mode		4(a)
Std. Deviation		4,643
Variance		21,562
Minimum		0
Maximum		12

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

Tal como foi feito nas empresas com revisão, e em jeito de conclusão, recorremos a elementos estatísticos para terminar esta análise. Olhando então para os dados verificamos que em média as empresas inquiridas efectuam demonstrações financeiras

periódicas 5,81 vezes; por outro lado os valores mais observados foram as 4 e 12 (demonstrações financeiras periódicas). O ponto intermédio relativamente ao número de observações encontra-se nas 4 demonstrações financeiras periódicas. Apesar destes valores serem interessantes, e demonstrar que estas empresas preocupam-se com o acompanhamento dos seus resultados, os resultados ficaram a baixo das empresas com revisão, como seria de esperar.

12. CONFRONTAÇÃO DE RESULTADOS E PRÁTICAS COMUNS

12.1. Resumo

Em conclusão, e com base numa análise genérica dos resultados obtidos após o tratamento estatístico dos questionários (sem efectuar a divisão da amostra com base na existência ou não de revisor oficial de contas), verifica-se que existe alguma sensibilização das empresas para a problemática do sistema de controlo interno. Contudo tal sensibilização não é total. Há muitos aspectos que as empresas da amostra, podem e devem melhorar no seu sistema de controlo interno. Esta melhoria passa por aspectos estruturais e funcionais da organização.

Assim sendo e no âmbito geral, conseguiu-se aferir alguns dos procedimentos efectuados nas empresas do concelho de Aveiro, englobadas na amostra, no que respeita ao sistema de controlo interno. De seguida passar-se-á a um resumo das principais conclusões das práticas mais comuns das empresas face aos sistemas de controlo interno.

Antes de mais importa salientar que a amostra obtida caracteriza de uma maneira geral as empresas portuguesas. Os critérios assentes nesta conclusão foram baseados em duas questões, uma primeira referente ao volume de **facturação** e outra referente ao **número de trabalhadores**. O tecido empresarial português é, como sabemos, constituído maioritariamente por pequenas e médias empresas. Na amostra utilizada:

- Quanto ao tipo de sociedade, houve um equilíbrio entre as sociedades por quotas e anónimas;
- No que respeita ao ramo de actividade houve uma predominância das empresas comerciais e industriais, sendo as empresas de serviços em menor número;
- Quanto ao volume de facturação, grande parte das empresas afirmaram que as suas vendas seriam inferiores a 15 milhões de euros – 78,7%);
- Por último, número de empregados, 75,4% da amostra declarou que têm menos de 50 trabalhadores

12.2. Práticas Comuns e Confrontação Resultados

Conforme foi definido inicialmente, pretendíamos com este estudo identificar as práticas de controlo interno das empresas portuguesas (pequenas e médias empresas), em concreto no concelho de Aveiro. Os principais resultados a reter são:

- As empresas que têm ROC, têm à partida um bom auxiliar para a implementação, acompanhamento e monitorização do sistema de controlo interno. O revisor oficial de contas, para certificar as demonstrações financeiras necessita avaliar todo o sistema de controlo interno podendo, muitas vezes, sugerir alterações, melhorias ou correcções. Importa referir que este aspecto foi o critério base para todo o estudo, sendo que a amostra foi analisada separadamente entre as empresas que possuem e não possuem revisor oficial de contas. Das empresas inquiridas, 65,6% têm revisor (40 em termos absolutos).
- O facto da contabilidade ser elaborada na entidade é igualmente um aspecto positivo para ajudar a um bom sistema de controlo interno, o mesmo possibilita um acompanhamento mais profundo, real e oportuno da actividade da empresa. Assim, 85,2% dos inquiridos têm departamento contabilístico interno. Olhando para as empresas com revisão de contas, constatamos que 95,0% das mesmas têm departamento contabilístico dentro da organização. Para as restantes empresas (sem revisor), apenas 66,7% (14 respostas) tem contabilidade elaborada na empresa.
- Outra importante ferramenta para organizações é, sem dúvida, o sistema informático de gestão, bem como o grau de automatismo do sistema contabilístico. No que respeita ao sistema informático, independentemente do mesmo ser *standard* ou à medida, deve satisfazer as necessidades de informação de toda a entidade. Não obstante, o *software* à medida pode gerar problemas de dependência (relativamente a técnicos ou à empresa que o desenvolveu). Quanto ao sistema contabilístico o ideal, neste tipo de empresas, é o sistema que incorpora componentes manuais e automáticos. Há uma predominância nos valores observados, entre a conjugação de sistema misto e *software standard*.

- Um aspecto que reflecte algum distanciamento entre a realidade das empresas e a temática do sistema de controlo interno, foi a existência ou não de um manual de controlo interno. Apesar de 40,0% das empresas com revisor, e 33,3% das entidades sem revisão, afirmarem que tinham esse tipo de documento. Muito possivelmente terá havido confusão com outro tipo de manual. De qualquer modo fica o registo, com base nas respostas obtidas, que é mais frequente existir manual de controlo interno, nas empresas com revisão de contas.
- Não é uma prática muito generalizada a existência de um responsável pela gestão coordenação e monitorização do sistema de controlo interno para a generalidade das empresas inquiridas. Este facto, vem reforçar a ideia que há ainda um longo caminho para as empresas aperfeiçoarem o sistema de controlo interno – 57,5% (com revisor) e 57,1% (sem revisor) dos inquiridos afirmaram que não tinham ninguém a supervisionar o sistema de controlo interno.
- Os resultados obtidos demonstraram que o órgão de gestão está atento ao controlo interno na maioria das empresas. Assim, após a análise conjunta das três questões referentes a este tema (se o órgão de gestão é sensível, aprova melhorias e acompanha o sistema de controlo interno da organização), concluímos que é mais frequente haver atenção nas empresas sem revisor (85,7%), do que nas com revisor (77,5%).
- Uma boa prática de sistema de controlo interno é a preocupação demonstrada das empresas em tomar acções correctivas (independentemente da existência de revisor de contas).
- A nível de estrutura organizacional, há algumas práticas de controlo interno que ainda não são muito frequentes e que ajudam as empresas a obter um bom desempenho. Na amostra obtida, há várias entidades que afirmaram que não tinham organigramas (independentemente da existência de revisor de contas). Também no que respeita à descrição exacta de funções, os resultados ficaram longe das expectativas. Mesmo assim este procedimento é mais comum nas empresas com

revisor, das quais 60,0% afirmaram que faziam esta descrição (nas outras entidades apenas 47,6%). Quanto à responsabilidade por cargo, e ao contrário das outras duas questões, há uma consciencialização grande por parte dos inquiridos²². De uma maneira geral, este tipo de procedimentos é mais frequente nas empresas de maior dimensão, sendo igualmente certo que a pequena dimensão das empresas é muitas vezes um entrave à existência destas ferramentas. A conjugação entre os 3 aspectos anteriores é uma boa ferramenta ao serviço do sistema de controlo interno, prática não muito comum, ainda assim, mais habitual nas empresas com revisão de contas (40% destas, contra 28,6% das entidades sem revisão).

- Para se atingir a salvaguarda de activos, existem dois processos preponderantes. São eles a segregação de funções e a rotatividade de pessoal. Os resultados obtidos demonstraram que não são práticas muito generalizadas nas empresas (independentemente da existência de revisor de contas), talvez por levantarem alguma dificuldade de aplicação ou por não existir grande abertura para este tipo de medidas, ou ainda devido à (reduzida) dimensão das empresas. Ainda assim, 70,0% das empresas com revisor afirmaram que faziam segregação de funções e, por outro lado, apenas 20,0% das referidas entidades efectuavam rotatividade de funções. Os resultados obtidos, na segregação de funções, para as empresas sem revisor, demonstraram que 57,1% efectuam este procedimento (menos comum do que nas empresas com revisão) e, na rotatividade de funções, os valores foram semelhantes aos das empresas com revisor, 23,8%. A conjugação das duas variáveis veio comprovar o acima exposto, ou seja, apenas uma parcela muito reduzida cumpre com estes dois procedimentos em simultâneo (10% nas empresas com revisor e 14,3% nas entidades sem revisão).
- Quanto à fiabilidade de informação, sendo este mais um objectivo de um bom sistema de controlo interno, há alguns procedimentos específicos que deveriam ser comuns a mais entidades. Mecanismos como centros analíticos (mais frequentes em entidades com revisão de contas, 75,0% face 57,1% das empresas sem revisor), e

²² Curiosamente os resultados observados mostraram que era mais frequente nas empresas sem revisor, 90,5%, contra 77,5% nas empresas com revisão de contas.

orçamentos (estranhamente mais comuns nas empresas sem revisão de contas, 61,9% contra 50,0%), que ajudam as entidades a terem um acompanhamento mais efectivo da actividade, deveriam ser práticas mais usuais. Na conjugação das duas análises, verificamos que menos de metade dos inquiridos, cumpre com os dois procedimentos, independentemente da existência de revisor de contas. Contudo, é mais frequente as empresas sem revisão não terem instituído nenhum destes procedimentos (28,6% enquanto 20% das empresas com revisão). Importa ainda referir que a orçamentação é nitidamente um procedimento que é mais frequente em empresas de maior dimensão e que não é tão comum em empresas menores.

- A nível de gestão de stocks, é prática usual efectuar-se este controlo a partir de dados concretos, sendo certo que é mais comum nas empresas com revisão oficial de contas (87,5% contra 76,2%). Por outro lado, ficamos com a sensação que parte dos inquiridos que afirmou que recorria a dados concretos, não recorre ao sistema informático, mas sim a contagens físicas (conjugação desta questão, com a questão de existência de stocks *on-line*).
- As conciliações e conferências são cruciais para todas as organizações. Os resultados obtidos nas empresas sem revisor oficial de contas, demonstraram que 10% destas entidades não faz conferência de activos, valor um tanto ao quanto elevado. Esta prática, nestas empresas, deveria ser mais frequente. No entanto, apenas 47,6% faz conciliações mensais e/ou trimestrais. Nas empresas com revisor este valor aumenta para 70%.
- Fazendo um desdobramento nas práticas de conciliações, apercebemo-nos que parte das empresas sem revisor oficial de contas, com excepção das conferências bancárias, denota algumas lacunas nestes procedimentos, ao contrário das empresas com revisão. Por outro lado, e independentemente da existência de revisor, estas conciliações, em especial de clientes e fornecedores deveriam ter um carácter mais frequente.

- A ordem obtida de prioridades de conferências, independentemente da existência de revisor de contas, (bancos, fornecedores e por último clientes), suscita alguma surpresa, na medida que a principal fonte de receitas são os clientes, deveriam ser estes o principal alvo de preocupação.
- Ao nível do controlo financeiro genérico (mapas de *leasing*, caucionadas, rácios financeiros), há bastante sensibilização, independentemente da existência de revisor de contas.
- A conjugação da análise de custos com os centros analíticos, mostra que estas práticas são mais comuns nas empresas com revisão de contas (75,0% contra 57,1% das entidades sem revisor). A mesma situação foi verificada nas análises de compras e vendas e nos mapas de pagamentos e recebimentos.
- Por último, questão também essencial para o acompanhamento e controlo das actividades tentou-se aferir se as empresas acompanhavam os resultados periódicos. De uma maneira geral, e independentemente da existência de revisor de contas, as empresas efectuem demonstrações periódicas (com revisor, 87,5% e sem revisor 90,5%). Contudo e recorrendo às médias amostrais, verificamos que em média as empresas com revisão de contas elaboram estes documentos com mais frequência (8,2 vezes, face a 5,81). De registar que das empresas com revisão 52,5% efectuem esta análise mensalmente (as empresas sem revisor apenas 33,3%). Importa também frisar que estes procedimentos estão mais generalizados nas empresas maiores, enquanto nas empresas pequenas há algum descuido.

Efectuando uma interligação entre os diversos pontos das conclusões podemos ficar com a ideia que alguns destes resultados poderão estar distantes da realidade das empresas, em especial nas empresas de menor dimensão. De facto, procedimentos concretos como os casos da existência de manual de controlo interno, orçamentação de actividades, existência de centros analíticos, inventário permanente (stocks *on-line*), custa-nos a crer que estejam efectivamente implementados com a profundidade que o

resultado da análise da amostra parece apontar, ainda mais com as dimensões e características das empresas inquiridas.

Por outro lado, ficamos com a nítida sensação que grande parte das organizações não conseguem perceber a dimensão e a abrangência de um sistema de controlo interno.

Em jeito de resumo, apresentamos graficamente, em termos percentuais, as respostas obtidas pelas empresas inquiridas (mantendo a separação da revisão oficial de contas).

Gráfico 7– Resumo das respostas obtidas I grupo do Questionário

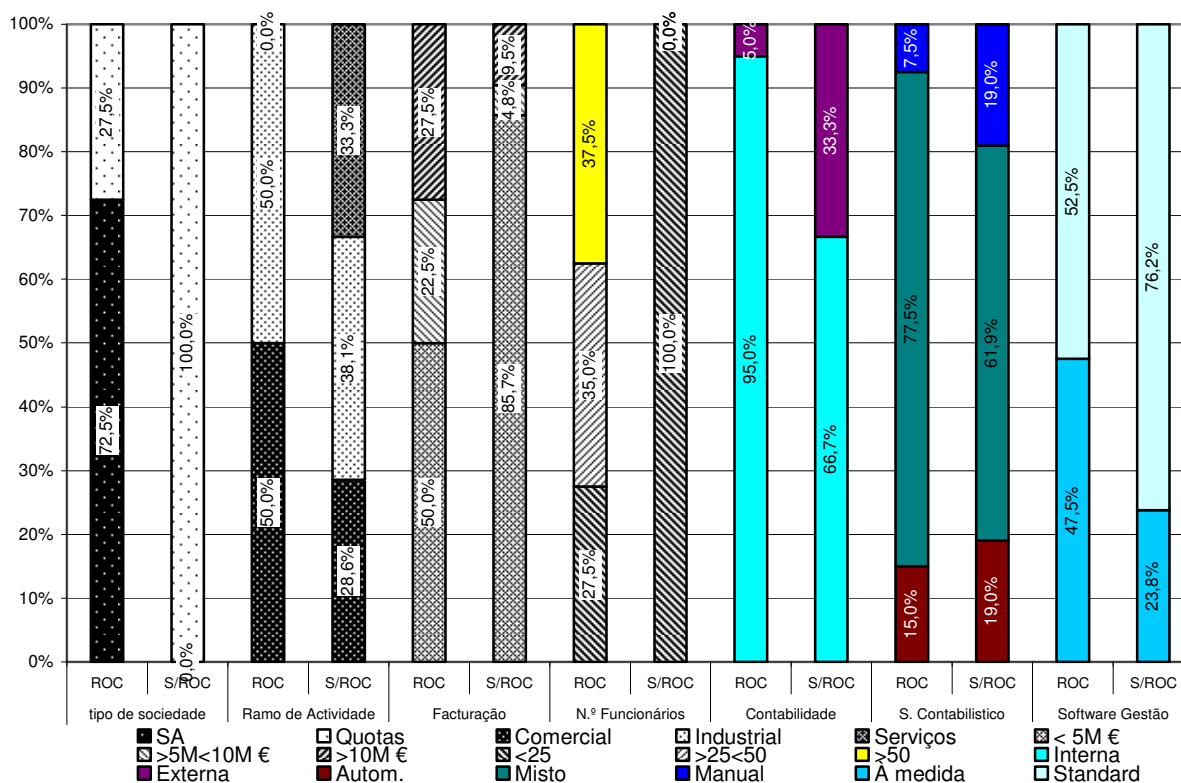


Gráfico 8– Resumo das respostas obtidas II grupo do Questionário

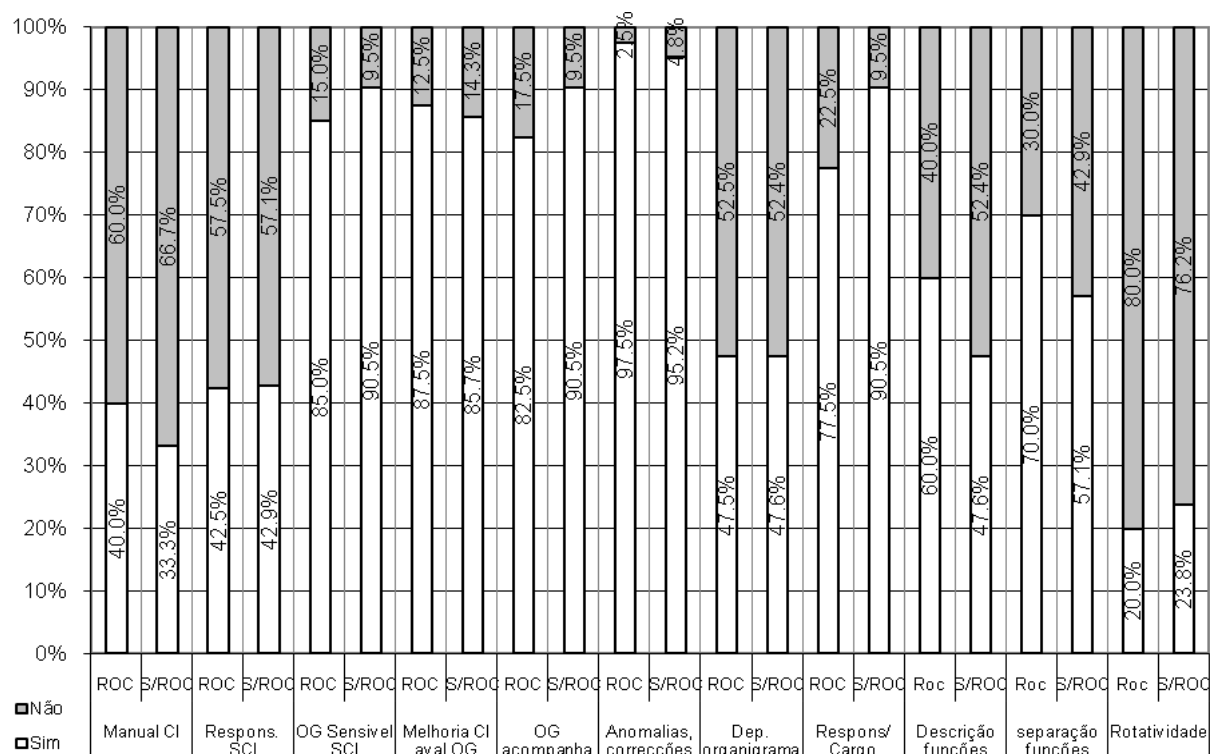


Gráfico 9 – Resumo das respostas obtidas III grupo do Questionário – 1ª Parte

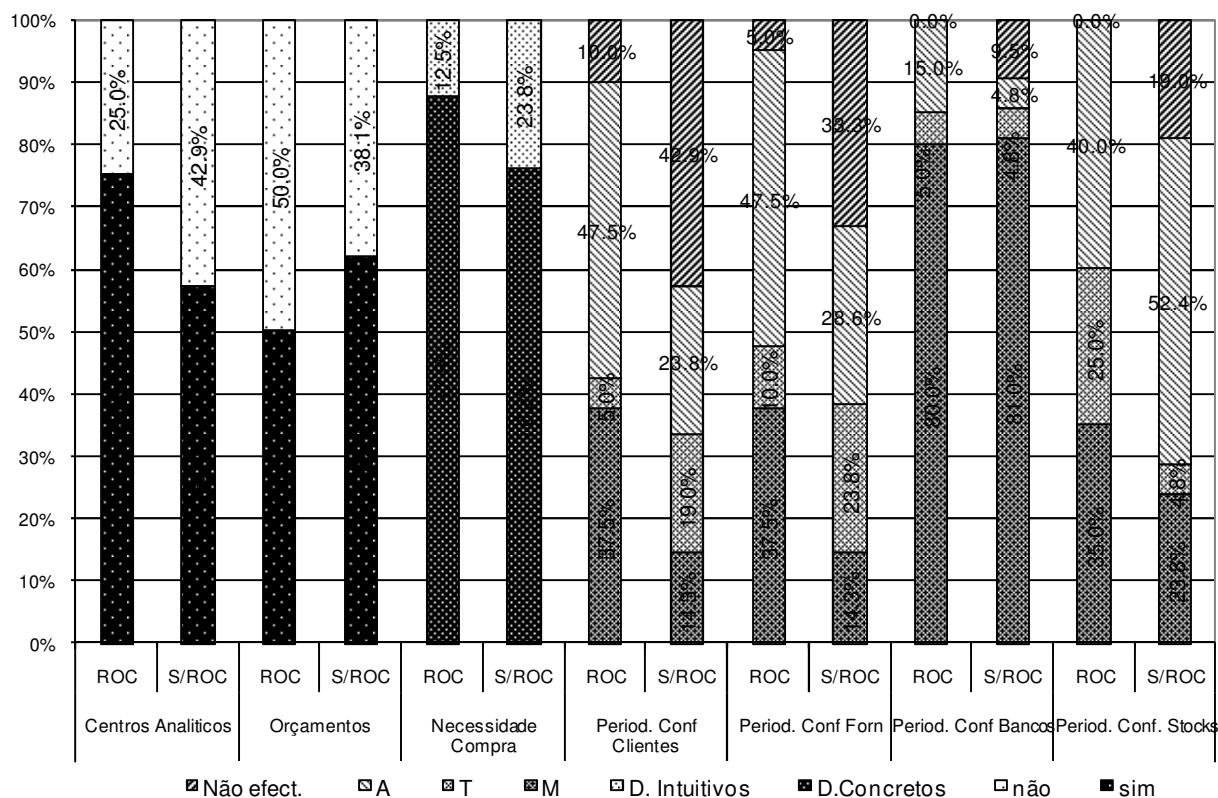
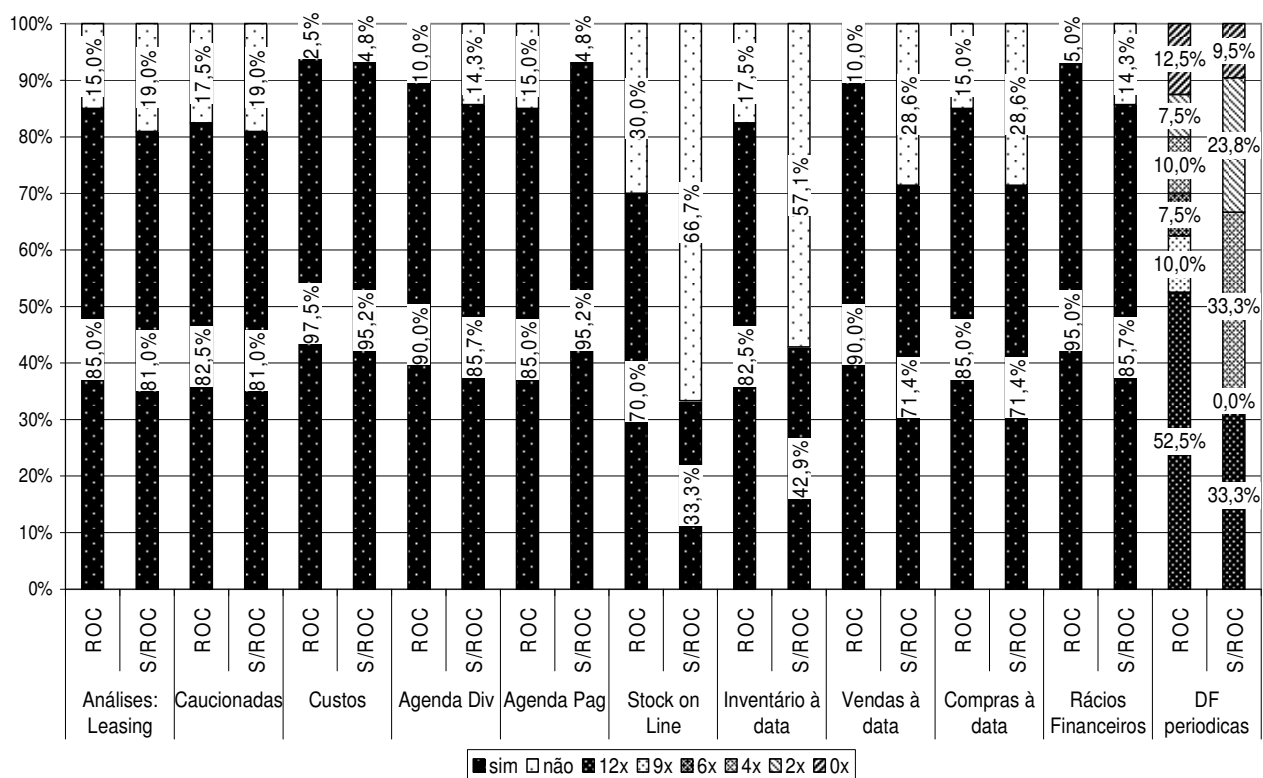


Gráfico 10 – Resumo das respostas obtidas III grupo do Questionário – 2ª Parte



13. CONCLUSÃO

Uma boa governação pela sua natureza, obriga a um sistema de controlo interno efectivo.

IFAC/PAIB (2006:1)

O sucesso das organizações está associado a um conjunto de factores, um sistema de controlo interno eficaz é sem sombra de dúvida, um deles. O reconhecimento da importância crítica do controlo interno é a chave da estrutura de uma organização. Este aspecto tem sido revisto e actualizado.

O mercado cada vez mais competitivo no mundo empresarial motivado fundamentalmente pela globalização e pela era das novas tecnologias de informação, obriga as empresas a socorrerem-se de todos os meios que dispõem para se diferenciarem dos demais concorrentes. Para isso, é imperativo que haja uma sensibilização de toda a organização possibilitando que a mesma funcione como um todo, proporcionando harmonia em todos os seus quadrantes.

O sistema de controlo interno é um importante veículo para as empresas atingirem os objectivos traçados. É fulcral para o bom funcionamento do controlo interno que o topo da hierarquia faça a gestão e o devido acompanhamento do mesmo. A função de coordenação e acompanhamento do sistema de controlo interno é das tarefas mais importantes do órgão de gestão e deve cada vez mais ser parte integrante da gestão das organizações. Apesar disso, o mesmo é muitas vezes desprezado, não lhe sendo dada a devida importância.

As novas correntes teóricas tentam, de certa forma, sensibilizar as organizações para o controlo interno, frisando inclusivamente que o sistema de controlo interno e gestão do risco são fundamentais para o sucesso operacional da organização.

Apesar de diversos organismos se debruçarem bastante sobre esta temática, afirmando inclusivamente que é um aspecto vital no sucesso de todas as organizações, não é de todo pacífico a sensibilização total das organizações portuguesas, em concreto no concelho de Aveiro no que respeita a sistema de controlo interno.

Organizações como o COSO alertaram e analisaram a sua importância, mesmo antes dos grandes escândalos de falências ocorridas um pouco por todo o mundo. A relevância do controlo interno fica patenteada no facto de, actualmente, alguns destas estruturas defenderem a elaboração de um relatório anual do sistema de controlo interno juntamente com o relatório e contas (focando fraquezas, controlos efectuados, erros detectados, entre outras informações).

Com este trabalho pretendemos essencialmente estudar e dar a conhecer a essência do que é o controlo interno numa empresa. O sistema de controlo interno cada vez mais deve ser visto como um processo integrado na gestão das organizações, sendo o principal responsável pela criação, manutenção e monitorização, o órgão de gestão.

14. BIBLIOGRAFIA

- *ATTIE, William*, (1998): **Auditoria, conceitos e aplicações**, 3ª Edição, Editora Atlas, São Paulo
- *BOYNTON, Johnson and Kell*, (2001): **Modern Auditing**, 7ª Edition, John Wiley & Sons, New York
- *COOPERS & LYBRAND*, (1997): **Los nuevos conceptos de control interno (informe COSO)**, Edições Díaz de Santos, SA
- *COSTA, Carlos Baptista*, (2000): **Auditoria Financeira, teoria e prática**, 7ª edição, Editora Rei dos Livros
- *GUIMARÃES, Rui Campos e CABRAL, José A. Sarsfield*, (1997): **Estatística**, Editora McGraw-Hill de Portugal
- *International Federation of Accountants (IFAC) / Professional Accountants in Business (PAIB)*, (2006): **Internal Controls – A Review of the Current Developments**, information paper, Agosto
- -----, (2007): **Internal Controls from a Risk-Based Perspective**, information paper, Agosto
- -----, (2008): Norma Internacional de Revisão, **NIR 315 - Compreensão da Entidade e do Seu Ambiente e Avaliar os Riscos de Distorção Material**
- -----, (2004): Norma Internacional de Revisão, **NIR 315 - Compreensão da Entidade e do Seu Ambiente e Avaliar os Riscos de Distorção Material**

- -----, (2004B): Norma Internacional de Revisão, **NIR 240 - A Responsabilidade do Auditor ao Considerar a Fraude numa Auditoria de Demonstrações Financeiras**
- -----, (2004C): Norma Internacional de Revisão, **NIR 320 - Materialidade de Auditoria**
- -----, (2008B): Norma Internacional de Revisão, **NIR 240 - A Responsabilidade do Auditor ao Considerar a Fraude numa Auditoria de Demonstrações Financeiras**
- *KONRATH, Larry F., (2001): Auditing a Risk Analysis Approach, 5ª edition*
- *LEITE, José Alfredo Américo, (1978): Metodologia de Elaboração de Teses, Editora McGraw-Hill do Brasil, Lda*
- *MARTINS, Isabel e MORAIS, Georgina, (1998): Auditoria Interna, Função e Processo, 1ª edição, Áreas Editora*
- *NABAIS, Carlos, (1993): Noções Práticas de Auditoria, 2.ª Edição, Editorial Presença*
- *PHILLIPS, Estelle M. e PUGH, D. S., (1998): Como preparar um Mestrado ou Doutoramento, Lyon Multimédia Edições, Lda*
- *REZENDE, Suely Marques e FAVERO, Hamilton Luiz, (2004): A importância do Controlo Interno dentro das organizações, Revista de Administração Nobel, n.º 3, Jan-Jun*

- *RICCHIUTE, David N., (2003): Auditing and Assurance Services, 7.^a Edition, South-Western, Thomson Learning*
- *RITTENBERG, Larry E. e SCHWIEGER, Bradlrey, (2004): Auditing Concepts for a Changing Environment, 3^a edition*
- *SÁ, A. Lopes de, (1974): Auditoria Interna, 2.^a Edição, Editora Atlas S.A.*
- *Vida Económica, Contabilidade & Empresas, (2007): Tecnologias de Informação são vitais para as Pequenas e Médias Empresas, Outubro, n.º 1221*
- *-----, (2007B): Consultório – Definição de pequenas e médias empresas, Outubro, n.º 1221*
- *-----, (2008): Porque fallham as Tecnologias de informação, Fevereiro, n.º 1238*
- *Endereços Informáticos*
 - *American Institute of Certified Public Accountants (AICPA) - Internal Control — Integrated Framework, www.cpa2biz.com/AST/Main/CPA2BIZPrimary/InternalControls/COSO/PRDOVR~PC-990009/PC-990009.jsp, 2007*
 - *Associação Empresarial de Portugal (AEP) - Manual de Formação PME, Gestão Financeira, http://pme.aeportugal.pt/Aplicacoes/Documentos/Uploads/2004-10-15_16-22-33_AEP-GESTAO%20Financeira.pdf, 2007*

- BI4ALL Consultores de Gestão - **Sistemas de Controle Interno e de Risk Management**,
www.bi4all.pt/servicos_Riskmanag.asp, 2007
- Câmara de Comércio Portugal Moçambique (CCPM) – **Corporate Governance – Cultura Empresarial Responsável**,
www.ccpm.pt/rev_32_corporate.pdf, 2007
- CLIX – **Mapa do Concelho de Aveiro**,
<http://viajar.clix.pt/geo.php?c=74>, 2007
- CLIX - **Mapa do Distrito de Aveiro**,
viajar.clix.pt/geo.php?d=10&mg=1&lg=pt, 2007
- *Committee of Sponsoring Organizations of the Commission (COSO) - COSO Definition of Internal Control*,
www.coso.org/key.htm, 2008
- Diário de Aveiro, As 1000 maiores empresas do distrito de Aveiro,
www.diarioaveiro.pt, 2007
- GESBANHA, Banha, Francisco – **Controlo Interno**,
www.gesbanha.pt/revisao/pdf/6_controlo_interno.pdf, 2007
- GOOGLE - **Tradutor Inglês Português**,
translate.google.com/translate_t?langpair=en|pt, 2008
- Instituto Português de Auditores Internos (IPAI) – **Informação sobre a Enron**, <http://www.ipai.pt/files/enron.pdf> , 2008

- ----- – **Sinais de Alerta para os Relatórios Financeiros**,
http://www.ipai.pt/files/sinais_de_alerta.pdf , 2008
- Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa (ISCTE), Escola de Gestão - Reto, Luís e Nunes, Francisco, **Normas de elaboração de uma tese de mestrado**, http://213.13.125.90/portallizer/upload_ficheiros/02-03_Luis_Reto_e_Francisco_Nunes.pdf , 2008
- Ordem dos Revisores Oficiais de Contas (OROC) - **Novo Estudo da IFAC trata do Controlo Interno numa Perspectiva com Base no Risco e o Papel dos Auditores que Exercem a sua Actividade nas Empresas**,
www.oroc.pt/gca/?id=895 , 2008
- PEARSON EDUCATION – *Horngren, Charles* - **Contabilidade Gerencial**,
wps.prenhall.com/br_horngren_contabgere_12/17/4582/1173200.cw/index.html, 2008
- ----- – **Glossary**, wps.prenhall.com/wps/media/objects/3266/3344577/glossary/horn_5ce_glossary.pdf , 2008
- *Texas Department of State Health Services* – **Internal Control Questionnaire**, www.dshs.state.tx.us/sa/Compliance/ICQ_Matrix.pdf, 2007
- UNIFAE, Centro Universitário Franciscano, Oliveira, António Gonçalves e Oliveira, Gilson Batista - **Um Estudo sobre a contribuição das micro e pequenas empresas na geração de emprego e renda brasileira – (Revista FAE)**,
www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v9_n1/rev_fae_v9_n1_08_antonio_goncalves.pdf , 2008

- *United States Department of Justice – Internal Control Questionnaire*,
www.usdoj.gov/ust/r18/s7_questionnaire_internal_controls.pdf, 2007
- Universidade Federal Fluminense, Pereira, António Nunes - **A importância do controlo interno para a gestão de empresas**,
www.congressoeac.locaweb.com.br/artigos12004/36.pdf, 2007
- *University of California Irvine – Internal Control*,
<http://snap.uci.edu/viewXmlFile.jsp?resourceID=2811>, 2008
- *University of Geórgia – Internal Control Questionnaire*,
www.uga.edu/audit/IAD_icq.htm, 2007
- *Yolo County - Internal Control Questionnaire*,
www.yolocounty.org/org/auditor/pdf/Internal-Control-Questionnaire.pdf,
2007

ANEXOS

Questionário - Sistemas de Controlo Interno (SCI)

No âmbito do Mestrado em Contabilidade e Auditoria da Universidade de Aveiro, o estudo ao qual me propus, envolve a análise dos Sistemas de Controlo Interno numa vertente prática. Pelo que esta análise visa construir uma base da realidade das empresas portuguesas. Deste modo, gostaria de poder contar com a sua colaboração através da resposta a um breve questionário.

O questionário está dividido em três grupos (9 questões; 11 questões; 8 questões) Assinale com X cada resposta

1. Caracterização da Empresa

1.1	Tipo de Sociedade	Soc. Anónima	<input type="text"/>	Soc. Quotas	<input type="text"/>		
1.2	Ramo de Actividade	Comercial	<input type="text"/>	Industrial	<input type="text"/>	Serviços	<input type="text"/>
1.3	Volume de Facturação	Menor 10.000.000 Euros	<input type="text"/>				
		Entre 10.000.000 Euros e 15.000.000 Euros	<input type="text"/>				
		Mais de 15.000.000 Euros	<input type="text"/>				
1.4	Nº de Funcionários	Menor que 25	<input type="text"/>	Entre 25 e 50	<input type="text"/>	Mais de 50	<input type="text"/>
1.5	A Contabilidade é feita na empresa?		Sim	<input type="text"/>	Não	<input type="text"/>	
1.6	A empresa tem Revisor Oficial de Contas?		Sim	<input type="text"/>	Não	<input type="text"/>	
1.7	Como classifica sistema de registo contabilístico da empresa?		Manual	<input type="text"/>	Misto	<input type="text"/>	Autom. <input type="text"/>
1.8	O software de gestão que utiliza, é uma aplicação:		À medida	<input type="text"/>	Standart	<input type="text"/>	

2. SCI - Salvaguarda de Interesses & Eficiência Operacional

	SIM	NÃO	
2.1	Existe algum manual de Controlo Interno?	<input type="text"/>	<input type="text"/>
2.2	Existe na empresa um responsável pela criação, implementação, controlo e melhoramento de SCI?	<input type="text"/>	<input type="text"/>
2.3	O Órgão de Gestão (OG) é sensível ao SCI?	<input type="text"/>	<input type="text"/>
2.4	Quando se pretende implementar uma melhoria no SCI há aval do OG?	<input type="text"/>	<input type="text"/>
2.5	O OG acompanha a evolução dos processos e resultados?	<input type="text"/>	<input type="text"/>
2.6	Quando são detectadas anomalias nos processos, há acções correctivas?	<input type="text"/>	<input type="text"/>
2.7	Por cada departamento existe um organigrama?	<input type="text"/>	<input type="text"/>
2.8	Estabelece-se responsabilidades por cargo?	<input type="text"/>	<input type="text"/>
2.9	Prevê-se a descrição exacta de funções dos trabalhadores?	<input type="text"/>	<input type="text"/>
2.10	É estabelecida a independência para as funções de aprovação, execução, custódia e contabilização?	<input type="text"/>	<input type="text"/>
2.11	Está definida a rotatividade de funcionários nas diversas funções, e em especial na guarda de activos?	<input type="text"/>	<input type="text"/>

3. SCI- Precisão e Confiabilidade da informação Contabilística/Financeira/Operacional

		SIM	NÃO
3.1	Estão definidos centros analíticos visando a análise de custos e sua evolução?	<input type="text"/>	<input type="text"/>
3.2	São feito orçamentos de modo a controlar a evolução da actividade?	<input type="text"/>	<input type="text"/>
3.3	As necessidades de compras apenas são validadas intuitivamente (sim) ou com base em dados concretos (não)?	<input type="text"/>	<input type="text"/>
3.4	Estão previstas conciliações, conferências e contagens físicas, independentes dos diferentes activos?	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	Se respondeu sim:	SIM	NÃO
	É efectuado a conciliação com os registos contabilísticos?	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	Qual a periodicidade?	Mensais <input type="text"/>	Trimestrais <input type="text"/>
		Anuais <input type="text"/>	
3.5	As conferências estipuladas visam extractos e saldos solicitados a entidades externas:	SIM	NÃO
	Fornecedores	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	Clientes	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	Bancos	<input type="text"/>	<input type="text"/>
3.6	Se respondeu sim (em 3.5) qual a periodicidade dessa conferência?	Mensal	Trimestral
	Clientes	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	Fornecedores	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	Bancos	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	Stocks	<input type="text"/>	<input type="text"/>
3.7	Quais dos seguintes procedimentos, estão previstas no SCI, para acompanhamento da actividade da empresa?	SIM	NÃO
	Mapas de leasing com capitais em divida e escalonamento das prestações (curto e médio e longo prazo)	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	Saldos de utilização de contas caucionadas e respectivos juros	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	Evolução dos custos (n e n-1)	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	Agenda de Dividas de terceiros	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	Agenda de Pagamentos	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	Stocks on line	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	Inventário à data	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	Vendas à data	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	Compras à data	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	Rácios Financeiros	<input type="text"/>	<input type="text"/>
3.8	O SCI prevê a elaboração de Demonstrações Resultados periódicas?	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	Se sim, quantas vezes ao ano?	<input type="text"/>	